Scan

บุคลิกภาพองค์การกรณีศึกษา
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2550

Corporate Personality Profile : A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited

Mrs. Sarinee Phoyen

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)

ชื่อและนามสกุล นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

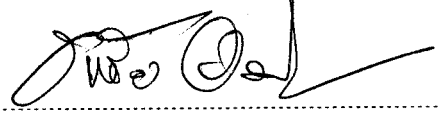
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

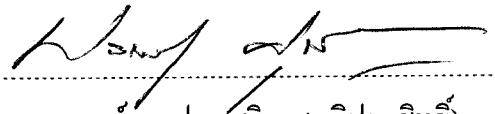
..... ประธานกรรมการ

(นายไชยยศ ไชยมั่นคง)



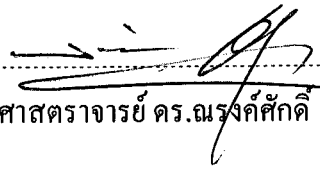
..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

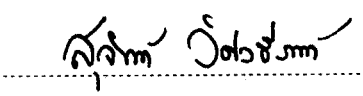
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ผู้วิจัย นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ (3) รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบุคลิกภาพองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 400 คน วิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ ค่าที การทดสอบ ค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และไคว์ สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบัน และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ค่าเฉลี่ย 3.71 โดยมีบุคลิกภาพองค์การแบบเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ค่าเฉลี่ย 3.65 ในระดับรองลงมา โดยมีบุคลิกภาพองค์การแบบอื่นๆ ผสมผสานอยู่ด้วยและ 2) ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

คำสำคัญ บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Thesis title: Corporate Personality Profile : A Case Study of Thai Airways International Public Company Limited

Researcher: Mrs.Sarinee Phoyen; **Degree:** Master of Business Administration ;

Thesis advisors: (1) Tanachai Yomjinda, Associate Professor ; (2) Dr.Prasert Suttiprasit, Associate Professor ; (3) Dr.Narongsakdi Thanavibulchai, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were : 1) to study organizational personality of Thai Airways International Public Company Limited, and : 2) to study the relationship between key factors affecting organizational personality and organizational personality.

This study was a survey research by using questionnaires as a research tool for inquiring opinions from 400 Thai Airways International Public Company Limited's employees working at Headquarters, Don Mueang International Airport and Suvarnabhumi International Airport. Data were statistically analyzed by mean, percentage, standard deviation t-test value, F-test, ANOVA, and Chi-square.

The research findings indicated that : 1) employees who had different sex and working period had no different opinions on organizational personality whereas those who had different educational level , current position level, and workplace had no different opinions on organizational personality at the significantly different level of 0.05. Thai Airways International Public Company Limited had emphasis on Bureaucratic organizational personality ($\overline{X}$ = 3.71) followed by Suspicious Defensive organizational personality ($\overline{X}$ = 3.65) with other integrating organization personalities ; and 2) key factors affecting organizational personality on organizational direction (vision/ mission/strategies), administrative structure, organizational culture and behaviour had direct relationship to Bureaucratic organizational personality, Cautious - Controlling organizational personality and Visionary-Adaptive organizational personality.

Keywords: Corporate personality, Thai Airways International Public Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณา และได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย ซึ่งให้ คำปรึกษา แนะนำด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา นอกจากนี้ได้รับความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ให้ความรู้และแนวทางในการดำเนินการจัดทำการวิจัยเป็นระยะๆ จนงานวิจัยแล้วเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณประทวน สุขสม คุณดลใจ ธูปะเตมีย์ คุณดวงใจ กิติสิน กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย รวมทั้งคุณบุญเจริญ สินสมุทร คุณธัญนันท์ โชติคุณ เพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม และครอบครัวที่ให้กำลังและความช่วยเหลือ ทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้เครื่องมือในรูปของแบบสอบถาม ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน จากพนักงานบริษัทฯ ในปี 2550 ทั้งสิ้น 26,897 คน ดังนั้น หากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อบกพร่องผู้วิจัยต้องขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

สาริณีย์ โพธิ์เย็น

มิถุนายน 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 5

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

สมมติฐานการวิจัย 6

ขอบเขตการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ 10

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร 15

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 25

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ 49

แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ 57

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 84

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 84

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 85

การเก็บรวบรวมข้อมูล 87

การวิเคราะห์ข้อมูล 88

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 91

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล 91

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ 93

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ 97

ทดสอบสมมติฐาน 108

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 120

สรุปการศึกษา 120

อภิปรายผล 128

ข้อเสนอแนะ 133

บรรณานุกรม 138

ภาคผนวก

ก ประวัติบริษัทฯ 143

ข ข้อมูลการวิจัย 158

ประวัติผู้วิจัย 171

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบองค์การแบบจักรกลกับองค์การแบบมีชีวิต 19

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงกรอบความคิดของปีเตอส์และวอเตอร์แมน 41

ตารางที่ 3.1 ลักษณะบุคลิกภาพตามแนวความคิดของ Holland 62

ตารางที่ 3.2 ตารางความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Corporate Personality to Triangle of Trust) 80

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 92

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 94

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/กลยุทธ์) 94

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านโครงสร้างการบริหาร 95

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์การ 96

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านพฤติกรรมองค์การ 97

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 98

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง 99

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ 100

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เน้นแบบราชการ 101

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เน้นการสนับสนุนและร่วมมือ 102

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ 103

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นตามลักษณะบุคลิกภาพองค์การ เรียงตามคะแนนสูงที่สุด 10 ลำดับแรก 104

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นระหว่างคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการกับบุคลิกภาพองค์การอื่น 105

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นรายคู่ 106

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเป็นรายคู่ 107

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเป็นรายคู่ 107

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเป็นรายคู่ 108

ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามเพศ 109

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา 110

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่ 111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการแบบปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่ 112
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของภาพรวมบุคลิกภาพองค์การจำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่ 112
ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การในแต่ละแบบจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน 113
ตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน 114
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน เป็นรายคู่ 115
ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน 116
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการแบบปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่ 117
ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ 118

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 6

ภาพที่ 2.1 หลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) 23

ภาพที่ 2.2 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures) 45

ภาพที่ 2.3 ขอบเขตและมิติของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ 54

ภาพที่ 2.4 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ 55

ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่ทำให้บุคลิกภาพแตกต่างกัน (Sources of Personality Differences) 60

ภาพที่ 2.6 แบบจำลอง Stuart's model และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์การ 65

ภาพที่ 2.7 บุคลิกของบริษัทคือคำบรรยายภายนอกและภายในของบริษัท 66

ภาพที่ 2.8 แสดงจุดเด่นของกิจการ และความสัมพันธ์กับภาพพจน์ของกิจการ 69

ภาพที่ 2.9 รูปแบบบุคลิกภาพองค์การ 74

ภาพที่ 2.10 บุคลิกภาพองค์การ 79

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถมองเห็น และแสดงลักษณะท่าทาง กิริยา หรือมีพฤติกรรมในการดำรงชีวิต โดยคลิกภาพเป็นสิ่งเฉพาะตน แตกต่างกันไปในแต่ละคน ดังนั้น แต่ละคนจึงมีบุคลิกภาพเป็นของตัวเอง และมีผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลรอบข้าง หากบุคลิกภาพของมนุษย์ที่แสดงออกมาลักษณะที่ดี ย่อมทำให้บุคคลภายนอกมีปฏิสัมพันธ์ด้วยความเต็มใจ ในทางตรงกันข้ามหากมีบุคลิกภาพที่ไม่สง่างาม ย่อมเป็นบุคลิกภาพที่ไม่น่าคบหา ดังนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคน

ในองค์การธุรกิจบุคลิกภาพของบริษัทปรากฏผ่านสินค้าและบริการของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญแสดงให้คนภายนอกรับรู้และสัมผัสได้ว่าองค์การเป็นอย่างไร และรู้ว่าลูกค้ามองภาพองค์การอย่างไร การประเมินบุคลิกภาพขององค์การช่วยให้บริษัทวางกลยุทธ์ โครงงาน สอดคล้องกับบุคลิกภาพขององค์การอย่างเหมาะสม ทำให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางขององค์การได้ถูกต้อง องค์การย่อมประสบความสำเร็จในธุรกิจ

บุคลิกภาพขององค์การมีความสำคัญในการสร้างความยั่งยืน ทำให้องค์การรู้สมรรถนะขององค์การ เปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อให้ทราบความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัย ค้นพบจุดอ่อน และค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการรักษาให้หายหรือทุเลาลง พร้อมดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การศึกษาองค์การทั้งภาคราชการและภาคเอกชนในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับว่าองค์การเป็นหน่วยมีชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ แต่ละองค์การจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพเฉพาะ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่เหมือนกันโดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนกันก็ตาม เช่นกลุ่มบริษัทในเครือ ลักษณะเฉพาะขององค์การซึ่งเป็นบุคลิกนิสัยขององค์การเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งการบริหารมีความเชื่อว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบถึงผลงานขององค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (John R. Scheimerhorm Jr. Jame G. Hunt and Richard N. Osborn, 1997 :267 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 : 269) องค์การจำนวนมากพยายามสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน เพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและ

ทำให้องค์การมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมการบริหารต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การด้วย ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การบอกถึงลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพขององค์การซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และสนองตอบต่อสิ่งต่างๆ ขององค์การ (วันชัย มีชาติ, 2548 : 269)

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทและกิจการทางธุรกิจมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น โดยการปรับปรุงองค์การด้วยการรื้อปรับระบบ (Re-engineering) ภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจจึงมีการปฏิรูประบบที่ล่าช้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน กระทรวง ทบวง กรม การแปรสภาพรัฐวิสาหกิจ สุพัตรา เพชรมุนี (2531) ทำการศึกษาพบว่า โครงสร้างของระบบราชการมักก่อให้เกิดการล่าช้าในการทำงานอันเนื่องมาจากกฎ ระเบียบ ลักษณะงานมีความจำเจ ขาดความยืดหยุ่น ดังนั้น ความพยายามในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การอยู่ได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญว่าลักษณะบุคลิกภาพขององค์การนั้นๆ เหมาะสมกับโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพียงใด จากการศึกษาของ ไชน์ (Schien, 1985) พบว่าบุคลิกภาพขององค์การเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ การศึกษาของคูนท์ (Koontz, 1988) พบว่าความสำเร็จขององค์การ มีอิทธิพลจากบุคลิกภาพองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538) พบว่า บุคลิกภาพขององค์การที่มีความขัดแย้งสูงจะส่งผลให้เกิดอุปสรรคและยับยั้งการพัฒนาองค์การ เนื่องจากองค์การแต่ละแห่งมีบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของตนเอง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ในขณะเดียวกันหากบุคลิกภาพขององค์การไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมอาจก่อให้เกิดผลทางลบแก่องค์การได้ ซึ่งกิลเมทท์ (Gillmete, 1992) พบว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพในอนาคต ต้องมีบุคลิกภาพองค์การที่ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารที่มีความร่วมมือสูง การรับรู้ถึงการสนองตอบต่อการปรับตัวเข้ากับองค์การสูงขึ้น การรับรู้ของพนักงานต่อภารกิจหลักขององค์การ และการที่มีค่านิยมในการปฏิบัติที่ดี

การศึกษาบุคลิกภาพองค์การนั้นสามารถศึกษาได้จากวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การที่มีส่วนประกอบมาจาก บรรทัดฐาน ความเชื่อ และค่านิยมของพนักงานที่มีต่อองค์การ ผนวกเข้ากับภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และคนทำงาน จนกลายเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งถูกแปรให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น โลโก้ การตบแต่งสถานที่ทำงาน กิจกรรมต่างๆ องค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง จะพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยต้องมีบรรทัดฐาน

ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวที่สอดคล้องกับองค์การ ในขณะเดียวกันถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และคนทำงาน จะถูกนำมาพิจารณาและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น (ที่มา: hh://esdg. excise.go.th/articles/change3.htm) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การ (personality of organization) แสดงวัฒนธรรมผ่านสิ่งต่างๆ เช่น การศึกษาโครงสร้างองค์การจากแผนภูมิองค์การ (organization chart) ศึกษาแรงจูงใจในองค์การจากอัตราการลาออก ขวัญกำลังใจ ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น และวัฒนธรรมองค์การจะเป็นเครื่องบ่งชี้ลักษณะของวัฒนธรรมต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร (วันชัย มีชาติ, 2548 : 274-277) ทั้งนี้ Stephen P.Robbins, Mary Coulter (2007) อ้างถึงในวิรัช สงวนวงศ์วาน (2550:28)ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality)” หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์การนั้นเอง

Sandra Fekete (2003) ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินบุคลิกภาพของบริษัทจากทฤษฎีจิตวิทยา ของ Carl Gustav Jung และ Katherine Cook Briggs และ Isabel Briggs Myers นำแนวคิดทางจิตวิทยาไปประยุกต์ได้เป็นเครื่องมือวัดประเมินบุคลิกภาพที่มีชื่อว่า Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งเป็นแบบประเมินบุคลิกภาพของคน เพื่อช่วยให้แต่ละคนค้นพบวิธีจัดการกับโลกภายนอกที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง MBTI จัดแบ่งประเภทของบุคลิกภาพของคนเป็น 16 แบบ และ Sandra Fekete นำมาปรับใช้กับการประเมินบุคลิกภาพของบริษัทที่เรียกว่า CAP2 (Companies Are People, Too) เพื่อให้บริษัทรวบรวมข้อมูล ตัดสินใจและวางโครงสร้างงานได้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของบริษัท จำนวน 84 ข้อ ทำให้ผู้นำธุรกิจเข้าใจธุรกิจ เห็นภาพความเป็นตัวตนของบริษัทได้ถูกต้องตรงตามความจริง และอธิบายบุคลิกภาพของบริษัทออกมาได้ โดยผู้นำจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หลัก ภารกิจ เป้าหมายและคุณค่าหลักของบริษัทได้ดีขึ้น สามารถตัดสินใจ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงบริษัทได้อย่างสอดคล้องกับบุคลิกภาพของบริษัท เมื่อบริษัทรู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ย่อมพร้อมที่จะเติบโตและใช้ประโยชน์สูงสุดจากการรู้จักบุคลิกภาพของตนเอง การศึกษาของ Sandra Fekete ชี้ให้เห็นว่า เมื่อองค์การค้นพบบุคลิกภาพที่แท้จริงของตน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงบริษัทอย่างสอดคล้องกับบุคลิกภาพ ย่อมได้รับความสำเร็จ สามารถเอาชนะความกลัว มีความเชื่อมั่น และสร้างบรรยากาศความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้นมาในบริษัทได้

ดังนั้นการตรวจสอบความพร้อมขององค์การ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงมีความสำคัญในการสร้างความพร้อมที่จะปรับสภาพ (Adaptation) ให้สอดคล้องต่อสภาวะการแข่งขัน (Competitive Environment) และความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) การตรวจสอบสภาพขององค์การจะนำมาซึ่งการที่สามารถรับรู้ถึงบุคลิกภาพขององค์การ ว่าความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และส่งผลต่อการแสดงออกขององค์การ ว่ามีบุคลิกภาพ แบบใด เช่น หากองค์การใดมีจุดมุ่งหมายสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Vision) การกำหนดสภาวะในการดำเนินงาน (กลยุทธ์ โครงสร้าง และความรู้ความสามารถของบุคลากร) ให้สอดคล้อง (Consensus) และเหมาะสม (Fit) เพื่อแสดงออก ว่าเป็นบุคลิกภาพขององค์การที่มีความรู้ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องช่วยให้บริษัทวางกลยุทธ์และโครงงานให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพขององค์การได้เหมาะสม การที่องค์การสามารถกำหนดทิศทางถูกต้องย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จในธุรกิจ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติ ดำเนินธุรกิจการบินเป็นเวลานานกว่า 47 ปี เปรียบได้กับเป็นสัญลักษณ์ของประเทศไทย ทำการบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ ในปัจจุบันมีการแข่งขันกับสายการบินระดับเดียวกันและสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Air Line) จากนโยบายเปิดเสรีทางการบิน วิกฤติราคาน้ำมันที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการบริหารจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพ การวางกลยุทธ์ที่ตรงกับปัญหา และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

จากการศึกษาปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ของ Eli Sopow, 2007 ซึ่งประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ (Authority) ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Responsibility) และความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) ที่ต้องสมดุลและสอดคล้องกับ การติดต่อสื่อสาร (Communications) ความร่วมมือ (Cooperation) และความสัมพันธ์ (Connectivity) ประกอบกับวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากผู้ก่อตั้งหรือผู้ริเริ่มกิจการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vission) /ภารกิจ (Mission) เป็นแนวทางการดำเนินงานและมาตรฐานการปฏิบัติ ยึดถือในการทำงาน และกำหนดวัฒนธรรมองค์การในระยะแรก (พิบูลย์ ทีปะปาล, 2550 : 317) จำแนกบุคลิกภาพองค์การได้ 5 แบบ จากแนวคิดของ Eli Sopow (2007 : 36) แบ่งประเภทบุคลิกภาพองค์การ (Organization Personality Type (OPT) แนวคิดของริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) และ แฮนดี้ (Handy C. , 1991)

1. บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง
2. บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ
3. บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ
4. บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ
5. บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

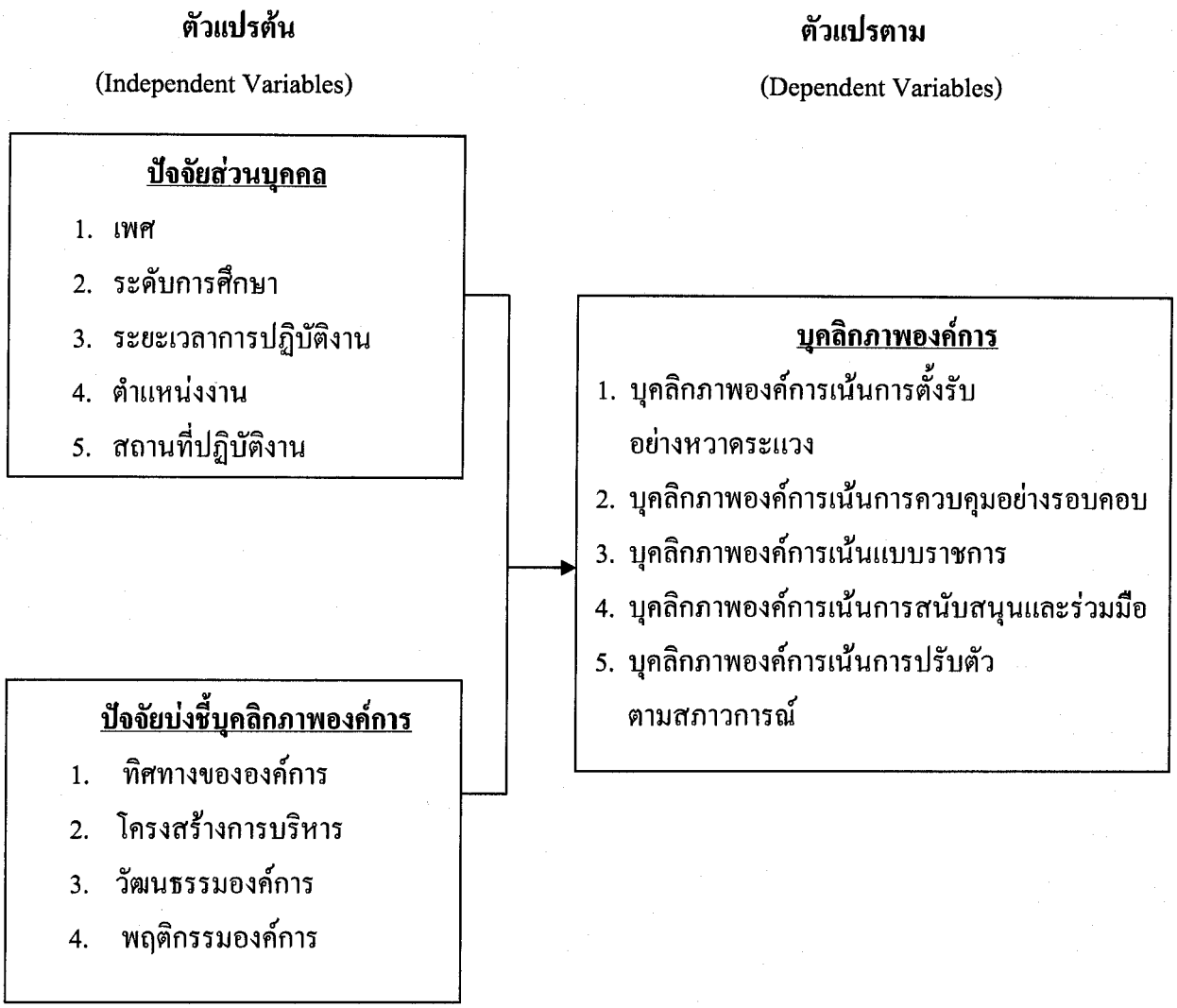
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย (ถ้ามี)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาบุคลิกภาพองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน จากพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยพิจารณาจากตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน และตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ประกอบด้วย ทิศทางขององค์การ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ ในการพิจารณาบุคลิกภาพองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ เพื่อศึกษาบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นในองค์การ มีกรอบแนวคิดในการพิจารณาดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4. สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

5. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากรจากพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ ณ ปี 2550 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 26,897 คน โดยการวิจัยในครั้งนี้ เลือกสุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 400 คน

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

5.2.2 ตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ

5.2.3 ตัวแปรตาม ซึ่งเป็นบุคลิกภาพองค์การ แบ่งเป็น

1) บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง
2) บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ
3) บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ
4) บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ
5) บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ทำการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม และดำเนินการสรุปวิเคราะห์ผลการวิจัย ตั้งแต่ **"ธันวาคม 2550 ถึงเดือนเมษายน 2551"**

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ทิศทางขององค์การ หมายถึง แนวทางทางความคิดในการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์การ ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ความสำเร็จขององค์การ กรอบของแผนงาน วิธีการหรือแผนงาน และแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์การ

6.2 โครงสร้างการบริหาร หมายถึง ลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Designing Organizational Structure) ความรับผิดชอบด้านต่างๆ ตามวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะพิจารณาในด้านอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Responsibility) การติดต่อสื่อสาร (Communications) ความสัมพันธ์ (Connectivity) และความร่วมมือ (Cooperation)

6.3 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม แบบแผน ความเชื่อ การปฏิบัติ ของสมาชิกขององค์การ จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกัน มีการถ่ายทอดให้สมาชิกจากรุ่นต่อรุ่น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่แสดงบุคลิกภาพขององค์การ

6.4 พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการบุคคล ของกลุ่ม หรือองค์การที่แสดงออกมา และมักมีรูปแบบเฉพาะ จนเป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์การ ขององค์การแต่ละแห่ง

6.5 บุคลิกภาพองค์การ หมายถึง ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การที่แสดงออกโดยพฤติกรรมองค์การตามลักษณะของแบบแผนความคิดจุดมุ่งหมาย โครงสร้างและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในองค์การทั้งหมด ซึ่งมีองค์ประกอบจากทิศทางขององค์การ วิสัยทัศน์ (Vision)/พันธกิจ (Mission)/กลยุทธ์ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ ขององค์การแต่ละแห่ง ซึ่งผู้วิจัยจำแนกบุคลิกภาพองค์การ เป็น 5 แบบ คือ

1) บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง (Suspicious-Defensive Organizational Personality) คือ บุคลิกภาพองค์การที่มีการตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น มีความพร้อมรับการตรวจสอบที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารมาจากการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้มีความสัมพันธ์น้อย และความร่วมมือในการทำงานเกิดจาการปฏิบัติงานตามคำสั่งเท่านั้น

2) บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) คือ บุคลิกภาพองค์การที่มีอำนาจหน้าที่มาจากการออกคำสั่ง ควบคุมแบบผู้นำทางธุรกิจ การทำงานมุ่งเน้นความพร้อมรับการตรวจสอบมาก ทำให้พนักงานมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบน้อย เนื่องจากการสื่อสารเป็นการสื่อสารจากการออกคำสั่งทางเดียว จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกลุ่ม ดังนั้นความร่วมมือจึงเกิดจากผลประโยชน์ที่จะได้รับเท่านั้น

3) บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) คือ บุคลิกภาพองค์การที่มีการรวมอำนาจ (Centralization) บุคลากรมีความพร้อมรับการตรวจสอบโดยเน้นประสิทธิภาพการทำงาน มีแผนการทำงานชัดเจน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการติดต่อสื่อสารเกิดจากการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์และความร่วมมือตามสายการบังคับบัญชา

4) บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) คือ บุคลิกภาพองค์การที่บุคลากรมีความรู้สึกถึงการไร้อำนาจในการทำงาน ทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีความพร้อมรับการตรวจสอบเป็นอย่างมาก โดยมุ่งให้บุคลากรมีความสำนึกรับผิดชอบมาก ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องในการติดต่อสื่อสารทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ทำให้ไม่เกิดเครือข่ายในความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ จึงเกิดความขัดแย้ง ไม่ลงรอย แต่ไม่ได้รับการดูจากผู้บังคับบัญชา

5) บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) คือ บุคลิกภาพองค์การที่มีการกระจายอำนาจ และใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ บุคลากรมีความพร้อมรับการตรวจสอบและมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบเป็นอย่างมาก บุคลิกภาพองค์การแบบนี้จะให้เปิดโอกาสและให้อิสระด้านการสื่อสารทั้งระดับกลุ่มและระดับองค์การ ทำให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6.6 บริษัทฯ หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถเป็นข้อมูลในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

7.1 ทำให้ทราบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีบุคลิกภาพองค์การแบบใด

7.2 ทำให้ทราบปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การของบริษัทฯ ที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบและกำหนดบุคลิกภาพองค์การ

7.3 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพองค์การและพัฒนาบุคลิกภาพองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแนวคิดและเนื้อหาที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ จาก ตำรา บทความ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่มีเนื้อหาและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาว่าในการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพองค์การ โดยศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
5. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางขององค์การ

จุดทิศทางองค์การ หมายถึง เป้าหมายขององค์การในการกำหนดหรือคาดหวังความสำเร็จขององค์การในอนาคต ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการกำหนดหรือวางเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตนั้น จำเป็นที่ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึงการกำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จขององค์การในอนาคต พันธกิจ หมายถึง การวางแผนในการดำเนินงานให้สำเร็จ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การกำหนดทิศทางขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์การและเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของที่องค์การต้องการบรรลุให้ถึงผลสำเร็จ สำหรับการกำหนดทิศทางขององค์การมีความจำเป็นในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งปรากฏในรูปแบบ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ปรัชญา (Philosophy) เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategy) (ธนชัย ยมจินดา, 2549 : 81) โดยทิศทางขององค์การมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)

Newstrom and Davis (2002 : 484 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 : 19) ให้คำจำกัดความว่า วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายระยะยาวที่มีลักษณะกว้างขวาง หรือเป็นสภาพที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ ส่วนพันธกิจเป็นข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องทำ เพื่อให้บริการลูกค้าและเพื่อความอยู่รอดของกิจการ

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 4-5) ให้คำจำกัดความว่า วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงมาเปลี่ยนให้เป็นการปฏิบัติให้กับองค์การ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการระบุเหตุผลในการดำเนินธุรกิจ และการคงอยู่ขององค์การ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม ซึ่งแต่ละคนจะมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลถือเป็นบุคคลที่องค์การควรรักษาไว้ ทั้งนี้ บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคลที่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล และนำการเปลี่ยนแปลงมาแปรเป็นโอกาสให้กับองค์การ (ธนชัย ยมจินดา (2549 : 28)

ธนชัย ยมจินดา (2545 : 34-35) กล่าวว่า ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักขององค์การเป็นการประกาศกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ทำให้มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ภารกิจเป็นการแปรวิสัยทัศน์องค์การให้แคบลงเพื่อที่จะให้เกิดการบริหารในระดับต่างๆ การกำหนดขอบเขตที่แคบลงเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโต และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (VISION)

จากความหมายของวิสัยทัศน์ ที่หมายถึงความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ และเป็นข้อความที่บอกว่าอยากจะเห็นองค์การ หรืออยากให้คนอื่นพูดถึงเราว่าอย่างไร ในอนาคต ซึ่ง วิสัยทัศน์มีลักษณะ ดังนี้

1. บอกทิศทางชัดเจน
2. กระตุ้นให้ทุกคนในองค์การดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก
3. ก่อเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในอนาคต
4. เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่วางอยู่บนพื้นฐานสภาพความเป็นจริงและปัญหาต่าง ๆในท้องถิ่นชุมชน
5. กำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ โรงเรียน ชุมชน นั้น ๆ

6. ต้องกำหนดจากการระดมสมอง การแสดงความคิดเห็น และผ่านการพิจารณากลั่นกรองจนตกลง หรือมีความเห็นร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

1.3 พันธกิจ (Mission)

ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความแสดงภารกิจหลัก จุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การกำหนดภารกิจ เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตที่แคบลงพอที่จะให้เกิดการบริหารในระดับต่างๆ และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ การกำหนดขอบเขตที่แคบลงเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (ธนชัย ยมจินดา (พ.ศ. 2545 : 34-35)

หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายและความสำเร็จขององค์การ กรอบแผนงาน ระยะเวลาแล้ว ต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแผนงานที่ชัดเจนในแต่ละระดับกลยุทธ์ เป็นการวางแผนขั้นตอนให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

1.4 กลยุทธ์ (Strategy)

ทิลเลส (Tilles 1963: 112 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 : 71) ให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณา ตัดสินใจเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ

(1) กิจการมีความต้องการเป็นอะไร และ

(2) จะมีทางทำให้สำเร็จเป็นเช่นที่กล่าวได้อย่างไร

พาสคาล และเอโทส (Pascale and Athos 1981: 81 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย 2539: 5) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากร

เลินด์ และคนอื่น ๆ (Learned, et al. 1969: 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแบบแผนของวัตถุประสงค์ จุดประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบายส่วนใหญ่และแผนงาน สำหรับการไปถึงเป้าหมายซึ่งจะบอกถึงและอธิบายว่าธุรกิจของบริษัทนั้นอยู่ในสถานะอย่างไร บริษัทเป็นอย่างไรและจะเป็นอย่างไร

คลีแลนด์ และคิง (Cleland and King, 1972: 203) ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานซับซ้อนที่ทำให้องค์การเป็นไปตามที่กำหนดให้เป็นในอนาคต

แชนดเลอร์ (Chandler 1962 : 13 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 : 50) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้แล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 185) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดี เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ ก็คือ ส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักต่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลขึ้นจนกลายเป็นการกระทำ ที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่างๆ ด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเท่ากับเป็นการแนะแนวทาง ที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะไว้ยึดถือใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวีการ (2538: 125) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544: 293) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์การที่ได้จัดทำมาแล้ว ซึ่งได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์การ

ธนชัย ยมจินดา (2545: 265) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งกลยุทธ์ เป็นวิธีการดำเนินการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือธุรกิจ กลยุทธ์ (Strategy) สามารถจำแนกได้ 3 ระดับ คือ

(1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546: 1-13) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2544) (http://www.mpa6.com) กำหนดกรอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมแต่ละสถานการณ์ขององค์การ ซึ่งโดยสรุป กลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (Evolutionary Business Strategy)

มีลักษณะการจัดการเปลี่ยนแปลง (manage of change) การส่งเสริมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurship) มีดุลพินิจการตัดสินใจโดยอิสระ (autonomous) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น (flexibility) ตอบสนองรวดเร็ว (quick response) และมีการกระจายอำนาจ (decentralization) รูปแบบการจ้างงานเป็นแบบระบบเปิด ส่วนกลยุทธ์เชิงรับ (Steady-state Strategy) มีลักษณะที่ระมัดระวังการขยายกิจการ หลีกเลี่ยงธุรกิจที่ต่างไปจากเดิม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปิด มีการควบคุมการปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชา รวมศูนย์อำนาจ และเน้นประสิทธิภาพ (efficiency) โดย Michael E. Porter ได้เสนอกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ กลยุทธ์ด้านราคา (Overall Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiation) และกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ (Focus) ส่วน R. E. Miles and C. C. Snow เสนอกลยุทธ์ 2 ลักษณะ คือกลยุทธ์ตั้งรับ (Defenders) และกลยุทธ์เชิงรุก (Prospectors)

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2544) (http://www.geocities.com) เห็นว่าการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพดีขึ้น ขึ้นอยู่กับสอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ในองค์การ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทำให้เกิดความกลมกลืนและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายคือกลยุทธ์ขององค์การ สภาพแวดล้อม ศักยภาพขององค์การ ลักษณะขององค์การ ซึ่งองค์การที่ดีต้องสร้าง Competency ที่ดี และลอกเลียนแบบได้ยาก

ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ จึงเป็นการกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรโดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ พันธกิจ นวัตกรรม และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นตัวชี้วัดสำหรับธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขัน (ธนชัย ยมจินดา 2545 : 13) และวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากทำให้องค์การสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์การอยู่ ณ จุดใด ควรดำเนินการอย่างไรให้เกิดความมั่นคงและให้เกิดตัวแบบที่พอดีเหมาะสม (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ สามารถสร้างรายได้ และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter, 1984 : 401, อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545 : 66)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ จึงเป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์การ ซึ่งสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคน

ดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริษ 2546 : 14)

จากทิศทางขององค์การซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแนวทางความคิดในการมองภาพอนาคต กำหนดจุดมุ่งหมาย วางกรอบของแผนงาน วิธีหรือแผนงาน และแผนปฏิบัติการที่องค์การกำหนดไว้ล่วงหน้าขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อเชื่อมโยงภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อและการปฏิบัติเข้าด้วยกันสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร

2.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

L.J. Bourgeois (1996 : 260) ให้คำจำกัดความว่า โครงสร้าง หมายถึง "กลไกต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดการดำเนินการด้านกลยุทธ์ การประสานงานตามหน้าที่และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ ประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่างๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูล ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ"

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2007) อ้างถึงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550:119) ให้ความหมายว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) คือ กรอบโครงงานขององค์การในการกำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงาน และหากมีการปรับโครงสร้างขององค์การต้องมีการออกแบบองค์การใหม่

Bateman, Thomas S. and Sccott A.Snell (1972) อ้างถึงในลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2549 : 159) กล่าวถึงว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์การคือสิ่งที่ประกอบด้วยคน ซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างที่แตกต่างกันออกไป และมีการประสานความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

George and Jones (2005 : 505) อ้างถึงใน พิบูลย์ ทีปะปาล (2550 : 290) ให้คำจำกัดความว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน และการรายงาน

อย่างเป็นทางการ เพื่อควบคุม ประสานงาน และจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

McShane and Von Glinow (2005 : 446) อ้างถึงใน พิบูลย์ ทีปะปาล (2550 : 290) ให้คำจำกัดความว่า โครงสร้างขององค์การ คือ การจัดแบ่งงาน และรูปแบบการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การไหลของงานอย่างเป็นทางการเพื่อควบคุมกำกับกิจกรรมขององค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 98) กล่าวว่า การจัดการองค์การ คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยการแบ่งงานภายในองค์การออกเป็นกลุ่มๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มไว้แน่นอน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์ (2548 : 105) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยแสดงให้เห็นถึงแบบแผนความสัมพันธ์ของงาน หน่วยงาน บุคคล อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่มีอยู่เพื่อใช้เป็นกลไกในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การนั้น

ณัฏฐพนธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 127-128) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน อำนาจ เพื่อที่จะควบคุมให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2549 : 160) ให้ความหมายว่า การจัดโครงสร้างองค์การหมายถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจ เพื่อผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างองค์การ และขณะที่องค์การดำรงอยู่ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้ทุกขณะ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การมีความสำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อเกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรมหรือการงานใดๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การนั้น

2. เพื่อความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรทุกส่วนองค์การต้องปฏิบัติตาม

3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน เนื่องจากหากมีการจัดโครงสร้างองค์การไว้เป็นอย่างดี มีสายการบังคับบัญชาก็จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ

4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2007) อ้างถึงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550:117) กล่าวว่า การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ดังนั้น การจัดองค์การจึงครอบคลุมถึงเรื่องการจัดงาน การจัดคน และวัตถุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ

การออกแบบองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิเคราะห์องค์การจะต้องทำความเข้าใจกับมิติที่สำคัญขององค์การ (Dimensions) (Daft ,1998) แบ่งมิติขององค์การออกเป็น 2 มิติหลัก คือ มิติด้านโครงสร้าง (Structural dimension) ซึ่งเป็นมิติสำคัญเกี่ยวกับลักษณะภายในขององค์การ (Internal) และมิติด้านบริบท (Contextual dimensions) ซึ่งเป็นมิติขององค์การทั้งระบบ ประกอบด้วย ขนาด เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การ

มิติด้านโครงสร้างขององค์การ (Structural Dimensions) พิจารณาสาระสำคัญ 8 มิติในการออกแบบองค์การ ดังนี้

1. ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นลักษณะการออกแบบองค์การที่พิจารณาในเชิงปริมาณ และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ระบบเอกสาร กฎ ระเบียบ การพรรณนางาน ข้อบังคับและนโยบาย เอกสารที่กล่าวถึงข้างต้นเน้นหนักไปที่การอธิบายพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ลักษณะเป็นทางการ หรือความมีแบบแผนขององค์การขนาดใหญ่ จะมีความเป็นระบบมากกว่าองค์การขนาดเล็ก

2. ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) เป็นการแบ่งงานในองค์การหนึ่งๆ ออกเป็นระบบย่อย

3. ความเป็นมาตรฐาน (Standard dilation) เป็นขอบเขตแห่งการกระทำกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (A uniform manner) สภาพแวดล้อม ขนาด (Size) เทคโนโลยี (Technology) วัฒนธรรม (Culture) เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ (The Organization) และโครงสร้าง (Structure)

4. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นโครงสร้างในการสั่งการและการใช้อำนาจบังคับบัญชา

5. ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นการวิเคราะห์ขนาดของระบบย่อยหรือกิจกรรมขององค์การ โดยจะวัดใน 3 มิติด้วยกัน คือ การวัดมิติในแนวนอน (horizontal) การวัดมิติในแนวตั้ง (vertical) และการวัดมิติในการกระจายตามพื้นที่ (spatial)

6. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างการบังคับบัญชาในด้านการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาจากการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาและการผ่านการศึกษาอบรมของบุคลากร ความเป็นวิชาชีพของบุคลากรจะกำหนดเกณฑ์ไว้สูงมาก เช่น กำหนดว่าพนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลานานเท่าใด จึงจะเข้าดำรงตำแหน่งได้ และวัดออกมาโดยกำหนดเป็นค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการศึกษาในแต่ละสาขาวิชาชีพ เช่น ในวิชาชีพทางด้านการแพทย์จะต้องมีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนสำเร็จวิชาชีพนานถึง 20 ปี เป็นต้น

8. อัตราส่วนของบุคลากร (Personnel Ratios) เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ในแผนก หรือในฝ่ายขององค์การ

มิติด้านบริบทขององค์การ (Contextual Dimensions) การพิจารณาด้านบริบทขององค์การ เป็นการพิจารณาในมิติขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยพิจารณาเป็นมิติย่อยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ขนาด (Size) เป็นการพิจารณาองค์การในแง่ของจำนวนบุคลากรในแต่ละองค์การหรือการพิจารณาแยกย่อยในระบบย่อยขององค์การ อย่างไรก็ตามยังอาจจะพิจารณาในรูปของสินทรัพย์ขององค์การด้วย

2. เทคโนโลยีขององค์การ (Organizational Technology) โดยทั่วไปเป็นการพิจารณาระบบย่อยด้านการผลิตขององค์การ ซึ่งอาจจะรวมถึงการนำเทคนิคต่างๆ เข้ามาประยุกต์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรขององค์การเป็นผลผลิตขององค์การ

3. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ปัจจัยใดๆ ที่อยู่รอบๆ องค์การไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม รัฐบาล ลูกค้า ผู้ผลิต และสภาพแวดล้อมด้านการเงิน สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด มักจะเป็นองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

4. เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (Goals and Strategy) เป็นมิติสำคัญที่ต้องพิจารณากล่าว คือ เป้าหมาย (goal) หมายถึง เอกสารที่เขียนแสดงให้เห็นสิ่งที่เป็นความตั้งใจขององค์การที่ต้องการจะกระทำ ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการที่องค์การได้จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจะพบว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงไปถึงบุคลากร ลูกค้าและคู่แข่งขององค์การ

5. วัฒนธรรมขององค์การ (Culture) เป็นมิติด้านค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ (Understanding) และปทัสถานขององค์การ (Norms) ที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน ค่านิยมสะท้อนพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรม ความผูกพันของพนักงานประสิทธิภาพ หรือการให้บริการลูกค้า หรือผู้รับบริการ และค่านิยมขององค์การมีคุณค่าที่เชื่อมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับองค์การ

ดังนั้น การออกแบบองค์การจะต้องวิเคราะห์มิติที่สำคัญขององค์การ (Dimensions) ทั้งมิติด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นมิติที่พิจารณาองค์ประกอบภายในขององค์การ และมิติด้านบริบท ซึ่งเป็นมิติที่พิจารณาทั้งในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า 13 มิติย่อย ล้วนแล้วมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะมิติทางวัฒนธรรมองค์การ เป็นมิติที่มีความสำคัญในการหล่อหลอมมิติอื่นๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์การคงอยู่ ทั้งนี้ การออกแบบองค์การที่สมบูรณ์ควรพิจารณาทั้ง 13 มิติย่อยไปพร้อมๆ กัน จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 การกำหนดโครงสร้างองค์การ

ลิเคิลท์ (Likert) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์การแบบจักรกล (เรียกว่า ระบบที่ 1 หรือ System-1) กับองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (เรียกว่า ระบบที่ 4 หรือ System-4) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบองค์การแบบจักรกลกับองค์การแบบมีชีวิต

ประเด็น	โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic structure)	โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure)
1. ภาวะผู้นำ (Leadership)	-ไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่ยอมให้มีโอกาสอภิปรายปัญหาการทำงานหรือเสนอความคิดเห็นกับหัวหน้า	-ผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้าเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน มีการถกปัญหาการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
2. การจูงใจ (Motivation)	-ใช้วัตถุ เงินและความมั่นคงเพื่อจูงใจ -ใช้การลงโทษหรือขู่ให้กลัว พนักงานรู้สึกที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ	-สร้างการจูงใจด้วยวิธีเข้ามามีส่วนร่วม พนักงานเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การและเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็น	โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic structure)	โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure)
3. การสื่อสาร (Communication)	- การไหลของสารสนเทศจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และมักคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้อง พนักงานสงสัยต่อความคิดเห็นของหัวหน้า	- สารสนเทศเลื่อนไหลอย่างอิสระทุกทิศทางจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบนและแนวนอน ข้อมูลจึงถูกต้องไม่คลาดเคลื่อน
4. การปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	- จำกัดในวงแคบผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรมของแผนกงานน้อยมาก	- เปิดเผยและทั่วถึงโดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างมีผลต่อเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรมของแผนกงานมาก
5. การตัดสินใจ (Decision)	- ค่อนข้างรวมศูนย์ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตัดสินใจ	- ค่อนข้างกระจายอำนาจตัดสินใจไปทุกระดับ
6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)	- อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ไม่ค่อยให้กลุ่ม มีส่วนร่วม	- กระตุ้นกลุ่มเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทุกระดับและมี ความเป็นไปได้สูง
7. การควบคุม (Control)	- ใช้การรวมศูนย์ เน้นการใช้กฎเกณฑ์ บังคับ ลงโทษ/ตำหนิ	- กระจายทั่วองค์การ เน้นการควบคุมและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
8. เป้าหมายการทำงาน (Performance goals)	- ผู้บริหารให้ความสำคัญและผูกพันต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การค่อนข้างน้อย	- ผู้บริหารให้ความสำคัญและเน้นการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การอย่างจริงจัง

ที่มา : โครงสร้างและการออกแบบองค์การ ค้นจาก http://suthep.cru.in.th/orgbehave.html

ในการจัดโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การกำหนดโครงสร้างที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Henry Mintzbert จะมีการแบ่งงานทั้งแนวตั้งและแนวนอนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้โครงสร้างของธุรกิจมีความ

เหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ หน้าที่ และเอื้อต่อการบริหารงาน ซึ่งทำให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การมักเกิดจากภูมิหลังของบุคคลในองค์การทำให้มีความเห็นต่อการจัดโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต้องดำเนินการอย่างมีหลักการและเป็นขั้นตอนคือ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้าง แบ่งกิจกรรม จัดบุคคลให้เหมาะสม และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลักกับสายที่ปรึกษา และความสัมพันธ์ในแนวนอนของหน่วยงานในระดับเดียวกัน การกำหนดโครงสร้างองค์การควรยึดหลักพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างองค์การดังนี้

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์องค์การ
2. เอกภาพในการปฏิบัติงาน
3. การแบ่งงาน และการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4. การกำหนดลักษณะงาน (กำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน และความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน)
5. การจำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงานและสายที่ปรึกษา
6. สายการบังคับบัญชาและการกำหนดหน้าที่จากบนมาล่าง
7. ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ
8. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
9. ช่วงของการบังคับบัญชา จำนวนบุคคลที่หัวหน้ามีอำนาจสั่งการ
10. ความสมดุลของปัจจัยต่างๆ เช่น การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร
11. การติดต่อสื่อสารในการดำเนินการ
12. การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

13. ความต่อเนื่องของงาน

14. เหตุการณ์พิเศษที่อาจเกิดขึ้น

15. การประสานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

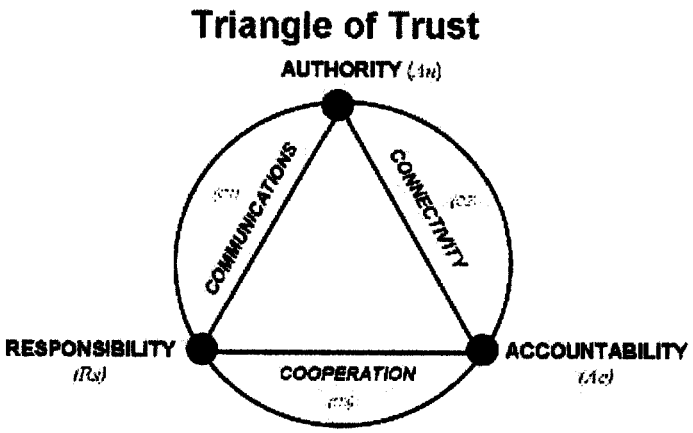
16. การระบุความรับผิดชอบและการมอบหมายงานเพื่อการประสานงาน

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด แบบแผน การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์การ ต้องกำหนดความร่วมมือ (Integration Mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำได้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Team โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง
- Integrating roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์การ ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Charies W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998 : 372)

Eli Sopow (2007: 36) กล่าวถึงหลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ขององค์การ ประกอบด้วยอำนาจการบังคับบัญชา ความสำนึกในความรับผิดชอบ และความพร้อมรับการตรวจสอบ ที่ต้องสมดุลและสอดคล้องกับ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ โดยใช้การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นเครื่องมือ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมและปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ ปัจจัยด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม (Emotion Factors) เป็นปัจจัยที่บุคลากรปฏิบัติต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนการตรวจสอบการทำงาน บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าของแต่ละบุคคล การทำงานร่วมกันของแต่ละคนเป็นสิ่งที่สำคัญและมาก่อน ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ผลของการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ได้รับ

แก้ไขโดยเร็ว และบุคลากรมีความชำนาญในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Factors) เป็นความรับผิดชอบของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ข้อผูกพันหรือคำสัญญา ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีการแบ่งปันและเปิดเผยข้อมูล ความเชื่อมโยงระหว่างงานและเป้าหมาย อย่างชัดเจน มีการแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ในหัวข้อพิจารณาสม่ำเสมอ มีความพร้อมรับผลการตรวจสอบจากการทำงาน ความสัมพันธ์ของกลุ่มภายในองค์การเป็นไปด้วยความเต็มใจ ความหลากหลายทางความคิด ความรู้และทักษะการทำงานได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งองค์ประกอบ 6 ประการ มีการเชื่อมโยงอย่างมั่นคงต่อบรรยากาศองค์การ ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 หลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust)

ที่มา: Corporate Personality Disorder Surviving & Saving Sick Organizations United States of America (2007)

1. อำนาจบังคับบัญชา (Authority)

มีการบังคับบัญชาชัดเจน กระจายอำนาจให้กับผู้อื่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการรวบรวมทรัพยากรตามความจำเป็น สร้างความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวังได้ สร้างความคุ้มครองความไว้วางใจ สามารถที่จะให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษ สามารถที่จะช่วยเหลือและปราศจากความรู้สึกเบื่อหน่าย

WEBER (1947) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นความน่าจะเป็นไปได้ที่คำสั่งบังคับบัญชาเฉพาะ (หรือคำสั่งทุกคำสั่ง) จากแหล่งที่กำหนดจะได้รับการเชื่อฟัง ปฏิบัติตามโดยกลุ่มบุคคลที่ระบุไว้ อำนาจหน้าที่แตกต่างจากอำนาจตรงที่ว่าอำนาจหน้าที่หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย (ความชอบธรรม) นั่นคือ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจ

ที่ว่าอำนาจหน้าที่หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย (ความชอบธรรม) นั่นคือ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายประเภทหนึ่งเลือกของตนเองชั่วคราว และใช้เกณฑ์เอกสาร คำสั่ง หรือสัญญาที่เป็นทางการเป็นพื้นฐานของการเลือก

เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์ (2548 : 123) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิในการที่จะตัดสินใจหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ 2 ประการ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่ามีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการเขาได้

พิบูลย์ ทีปะปาล (2550 : 293) กล่าวว่า ว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิ (Right) ตามตำแหน่งการบริหารที่จะออกคำสั่งหรือสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

2. ความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability)

องค์การมีความจำเป็นที่ต้องการรายงานการทำงานย้อนหลัง มีความชัดเจนในการวัดความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรมีความรู้ความชำนาญ ความสามารถ มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน มีการติดตามผลอย่างรวดเร็วตามรูปแบบที่มีคุณภาพ ความยืดหยุ่น มีระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลชัดเจนในการตัดสินใจ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดกว้างในการนำเสนอการตัดสินใจ

3. ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Responsibility)

มีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการฝึกฝนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และความถูกต้องในการติดต่อสื่อสาร จนสามารถคาดการณ์ได้ถูกต้องเป็นที่ไว้วางใจ ต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์การ และให้ความช่วยเหลือต่อองค์การได้

เทพศักดิ์ บุณยรัตนพันธุ์ (2548 : 124) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นในผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว

4. การติดต่อสื่อสาร (Communications)

การติดต่อสื่อสารต้องมีประโยชน์ มีคุณค่า มีการแลกเปลี่ยนในวัตถุประสงค์ซึ่งกันและกัน มีความต่อเนื่องโดยการสร้างความสัมพันธ์ ความเคารพต่อกัน ซึ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วม และกระทำโดยเปิดเผยไม่มีการปิดกั้นในสาระสำคัญ ตรงประเด็น ด้วยความจริงใจ ในการทำงานร่วมกัน

5. ความสัมพันธ์ (Connectivity)

โดยการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน ยอมรับการประเมินคุณค่า ไม่มีการสร้างเครือข่าย มีการสร้างสื่อต่างๆ ในการติดต่อสื่อสาร ในการทำงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกๆ ด้าน และเปิดกว้างในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

6. ความร่วมมือ (Cooperation)

ในด้านความร่วมมือต้องรู้ว่ากำลังอะไรและคนอื่นกำลังทำอะไร เพื่อทำการเชื่อมโยงจุดอ่อนของทีมงาน ยอมรับอารมณ์ของผู้อื่น ให้ความไว้วางใจผู้อื่น รับฟังผู้อื่น โดยมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พบปะพูดคุยและติดต่อสื่อสาร และมีความยุติธรรมในองค์การ

ดังนั้น โครงสร้างการบริหาร หมายถึง การกำหนดและการดำเนินงานด้านกลยุทธ์และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และ/หรือหน่วยธุรกิจ ซึ่งความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา นโยบาย โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบด้านต่างๆ ตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์การ หากโครงสร้างการบริหารองค์การที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การก็ต้องออกแบบโครงสร้างใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Concept of Corporate Culture)

3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลกลุ่มคนในองค์การ การอยู่ร่วมกัน มีภาษาพูดเป็นภาษาเดียวกัน มีการทำงาน ความสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัยกัน ประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคมเดียวกัน คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นความเชื่อ ศีลธรรม กฎหมายและประเพณี อุปนิสัย รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่สมาชิกแสดงออกในฐานะสมาชิกในองค์การและแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิด ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Chaffee and Tierney (1988:76-80) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติ 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนดอธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ องค์การจะทำงานได้สำเร็จ คือ แผนงาน วิธีการ ประมาณ และ กลไกลของการบริหาร รวมถึงกระบวนการทำงานด้วย

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และอุปสรรค หรือข้อจำกัดขององค์การ

3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เป็นค่านิยมที่เหมาะสม กับองค์การและรวมถึงความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ที่ปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน

แนวความคิดของ Cooke (อ้างในสกาวรัตน์ อินทุสมิต ,2543 : 17-18) กล่าวถึง วัฒนธรรม ว่าเป็นการวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในด้านของพฤติกรรม การแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎี แบบแผนการดำเนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีผู้นำ จากแนวคิดทฤษฎีทั้งหมดประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การ ที่มีค่านิยม ความนิยม ความเชื่อและแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นบรรทัดฐานที่องค์การมีอยู่ โดย Cooke ได้นำแนวคิดทั้งหมดมาแบ่งแยกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน นอกจากนี้พบว่าลักษณะสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ให้ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด เป็นวัฒนธรรมดังกล่าวให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ทำให้สามารถอธิบายถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นแบบเปิดและ เน้นการทำงานเป็นแบบทีมมีการประสานงานกันมีการพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีการปรับตัวขององค์การทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พนักงานจึงมีความพอใจในงาน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของพนักงาน และผู้นำมุ้งเน้นที่บุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้าน และมุ่งเน้นเจ้าระเบียบ

องค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวสูง มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ยึดระบบราชการ พึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจ้าระเบียบ มุ่งเน้นการแข่งขัน ต้องการอำนาจและมี

การให้รางวัลเพียงเล็กน้อย หากมีความคิดริเริ่ม แต่ในทางตรงข้ามจะมีการลงโทษถ้าทำความผิด คือ เน้นการส่งเสริมทางลบ ทำให้องค์การมีลักษณะวัฒนธรรมทางลบ ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานต่ำ และส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออก โอนย้ายของพนักงาน ในองค์การส่วนวัฒนธรรมองค์การแนวความคิด Hofstede (1991:165-181) ได้ศึกษาวัฒนธรรม ธรรมชาติจากวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียม คือ ระบบการจักลำดับฐานตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการกระจายอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามากระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวความคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้เผด็จการอย่างพ่อพระ คือผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพในด้านความรู้สึกนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยมีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างองค์การเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ มีการใช้การปกครองแบบระบบประชาธิปไตย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้ถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิกถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม เช่น

- การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งเครียด
- ระดับชั้นขององค์การมากเกนไป
- การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ
- การควบคุมที่มีไม่มีการกระจายอำนาจ
- พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ

- การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ
- ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
- การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจคือ

- การจัดตั้งดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ
- การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของคนในสังคมเป็นขอบเขต ซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัวเนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การจะมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนอื่น ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความแน่นอนสูงจะมีการกำหนดกฎ ข้อบังคับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อควบคุมสิทธิหน้าที่ของแต่ละคนในองค์การ ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำพนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้นพนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย เป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอนโดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนและลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จเช่น

- ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานแน่นอน
- ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการด้านต่างๆที่เป็นทางการ
- นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส
- ยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับและขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด
- ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนคือ

- ความเชื่อถือในระบบที่แน่นอน
- การควบคุมสิ่งต่างๆเพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) มิตินี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน แต่ละกลุ่ม คนในสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมสูงและจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำเป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสนใจของตัวเองมากกว่าสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์การจัดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค่าตอบแทนที่ดี และตอบสนองต่อความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ มีบางองค์การที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การแจกงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัส จากลักษณะผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ

- พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน
- ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว
- ความเป็นตัวของตัวเอง
- ความเป็นอิสระ
- เรื่องที่เกี่ยวข้องกันเฉพาะบุคคล

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) มิตินี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน คือ หากองค์การมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัย มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม อาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัว ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรมของสังคม ในเรื่องการกระจายรายได้มีความเท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์คล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว มีการปกป้องกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ

- พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน
- ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม
- การเจริญรอยตาม
- การกระทำตาม
- เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

5. ความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity) ความเป็นชายเป็นขั้วตรงข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์การจะอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะบุคลิกความเป็นหญิง ได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้า องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชายเป็นต้น

ความเป็นชาย เป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามลักษณะยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนและเน้นความสำเร็จทางวัตถุ

ความเป็นหญิง เป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม ความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การมีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีของตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ใช้สัญชาติญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การที่แตกต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชายสูงมักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก ในขณะที่องค์การมีความเป็นหญิงสูงจะเหมาะกับองค์การที่ให้บริการลูกค้า

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิง คือ

- การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ
- ความแข็งแรงและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว
- การมีส่วนร่วมกันในบทบาททางเพศ
- ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตาม
- มีความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมทำตามคำสั่ง

รอบบินส์ (Stephen P. Robbins, 1993) อ้างถึงใน วรนุช เนตรพิศาลวณิช (2538 : 17) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกในองค์การทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งๆ ได้เป็นกลุ่ม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ มี 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นระดับของความรับผิดชอบและความมีอิสระที่แต่ละคน

2. มีความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง

3. การกำหนดทิศทาง (Direction) เป็นระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสานหรือการร่วมมือกัน (Integration) เป็นระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมกันทำงาน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) เป็นระดับที่ผู้จัดการได้เตรียมหรือให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) เป็นจำนวน กฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแลและการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

7. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นระดับของการที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าส่วนของกลุ่มในการทำงานโดยเฉพาะ

8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยเกณฑ์ปฏิบัติของสมาชิก

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกได้รับการกระตุ้นในลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) เป็นระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดในระดับของคำสั่ง ตามสายงานอย่างเป็นทางการ

Louis A. Musante (2001) กล่าวว่า "วัฒนธรรมองค์การ ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหารและองค์การต่างๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์การที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือ องค์การที่สามารถจัดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวองค์การและนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์การว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว ซึ่งวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างถาวร วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่งจะนำไปเลียนแบบ วัฒนธรรมองค์การมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม"

กล่าวโดยสรุปแล้ว "วัฒนธรรม" เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ คือสิ่งต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดมาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง และเป็นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคให้ถูกต้องกับความเชื่อถือ แบบการดำเนินชีวิต การแต่งกาย ฯลฯ ของสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในแต่ละสังคมมนุษย์คิดค้นระเบียบ กฎเกณฑ์การปฏิบัติความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ และสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงรวมถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยนามธรรม หมายถึง ค่านิยม ความคิด ลักษณะที่แสดงออก รวมไปถึงศาสนา ลัทธิและอื่นๆ ที่ไม่สามารถสัมผัสด้วยตาและวัฒนธรรมแบบนามธรรมมีอิทธิพลกระทบวัฒนธรรมทางรูปธรรม ซึ่งรูปธรรม หมายถึง สิ่งที่มนุษย์คิดค้นขึ้น เช่น โทรทัศน์ หนังสือ เครื่องมือ อุปกรณ์ ตึก อาคาร รวมถึงสิ่งอื่นๆ อีกมาก (สมพัฒน์ คงสำราญ ,2536 : 194)

Michael Zwell อธิบายว่า "วัฒนธรรมองค์การสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์การ ก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์การ
3. ระดับความรู้ ความสามารถ สูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

John Kotter และ James Heskett กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance (Free Press, 1992) ว่า

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

3. วัฒนธรรมที่ยับยั้งจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์การต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2007) อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 28) ว่าวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ดังนั้น **วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน "บุคลิกภาพ" (Personality) หรือ "จิตวิญญาณ" (Spirit) ขององค์การ**

วันชัย มีชาติ, 2548 : 274-277 กล่าวว่า **วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การ (personality of organization)** ซึ่งองค์การจะแสดงวัฒนธรรมผ่านสิ่งต่างๆ เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์การจากแผนภูมิองค์การ (organization chart) ศึกษาแรงจูงใจในองค์การจากอัตราการลาออก ขวัญกำลังใจ ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงลักษณะของวัฒนธรรมต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร

3.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของความเชื่อ ค่านิยมที่ก่อตัวและพัฒนาขึ้นภายในองค์การ จนกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (อ้างใน เชอร์เมอร์ฮอน, 1991 : 341) โดยองค์การที่แตกต่างกันจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน (อ้างใน โจนส์, 1995 : 178-179) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ได้แก่ คน รวมถึงบุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ จริยศาสตร์ในองค์การทรัพย์สินต่างๆ ในองค์การ และโครงสร้างขององค์การ การเกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทำให้องค์การซึ่งแตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การต่างกัน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเวลาต่อมาด้วย

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993 : 314) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า บุคคลในองค์การหรือในแผนกหลักๆ ขององค์การมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการที่เป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

ประการที่ 1 วัฒนธรรมองค์การอาจถูกสืบต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท คือ บุคลากรขององค์การจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยมแข็งแกร่งและภาพลักษณ์ขององค์การที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลก็คือสิ่งเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์การและเป็นบรรทัดฐานขององค์การต่อๆ ไป

ประการที่ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การช่วยพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

ประการที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ ก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมมีองค์การประกอบหลายประการ เริ่มตั้งแต่ก่อตั้งขึ้นเป็นองค์การ ได้แก่ คนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานอันก่อให้เกิดกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ การปฏิสัมพันธ์กันของภายในกลุ่ม ภายนอกกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ และส่งผลให้เกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมองค์การต่อไป

3.3 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540 : 14–20) กล่าวว่าวัฒนธรรม เป็นนามธรรม เพราะค่านิยม ความเชื่อ เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก และให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะ ดังนี้

1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมไม่ได้เกิดจากการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อ และค่านิยม แตกต่างกันออกไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติในองค์การ จนสามารถคาดคะเนได้ว่าพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของคนในหน่วยงานยอมรับไม่ได้ปรากฏขึ้นในระยะเวลา 2–3 วัน ต้องอาศัยเวลาการบ่มเพาะ ผ่านเวลาแห่งการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกได้

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาติญาณ และการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เกิดจากสิ่งที่สมาชิกในองค์การค่อยๆ เรียนรู้ นับแต่เริ่มเข้าในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมผ่านกระบวนการถ่ายทอด การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) จากการชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง ผลจากการเรียนรู้ทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าตนเองควรปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับ ในหน่วยงานนั้น

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การผ่านการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหนึ่งๆได้ คนในองค์การนั้นจะเชื่อในสิ่งนั้นว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องของนามธรรมสอดคล้องกับ

ไชน์ (Schein. 1992) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (Drop out of Awareness) ของคนในองค์การ เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานจนสมาชิกยอมรับติดตรึงฝังแน่นในใจ จนไม่อาจตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกในองค์การละเลยฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกจะคำนึงถึงธรรมเนียม บรรทัดฐาน ขึ้นทันที

5) เป็นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การพึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) มี 2 กรณี ดังนี้ คือ กรณีแรกสมาชิกใหม่ในองค์การได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามแนวความเชื่อ ได้แก่ ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า เพื่อเป็นคติเตือนใจในการทำงาน กรณีที่สอง เป็นกรณีที่บุคคลภายนอกสืบค้นความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้น การสื่อสารทางวัฒนธรรมองค์การจึงต้องพึ่งพาสัญลักษณ์

6) เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มย่อยยอมรับ จึงเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพที่เหมาะสม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากการผลิตในโรงงานที่ทำด้วยมือมาใช้อุปกรณ์ทางเครื่องจักรกล และควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ดังนั้น การเกิดวัฒนธรรมจึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาการ เป็นหนทางที่บุคคลในกลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของกลุ่มได้

3.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528 : 95) กล่าวว่า องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การหรือมี แต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านความสามัคคี พฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทาง มักมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับ พนักงานมักไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ถ้าทุกคนรู้ว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์การ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ ดังนั้นประสิทธิภาพก็จะดีกว่ากัน

ไกรฤทธิ์ บุณยเกียรติ (2530 : 4) สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การควบคู่กับแผนพัฒนาองค์การ ซึ่งให้แนวทางด้านชั่ง ตวง วัด ได้ เช่น ยอดขาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เป็นข้อพิจารณาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันกับแผนพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การที่มองไม่เห็น เป็นอาวุธลับที่เกือบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เมื่อผู้บริหารสามารถหยิบมาเป็นข้อต่อสู้กับคู่แข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างสำคัญ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540:27–28) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ สมาชิกในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2) จัดระเบียบในองค์การ สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติ ปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบ แบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีระบบ และราบรื่น

3) กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเมื่อสมาชิกในองค์การเข้าใจ และยอมรับในองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์การ ความเป็นไปต่างๆในองค์การ ความเข้าใจความหมาย พฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้น จึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ เช่น การเรี่ยไรเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชา แก้ไขและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ ไชน์ (Schein,1992 :5 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540:28) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐาน ที่ต้องการแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์การให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

2. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

1. เป็นพฤติกรรมสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่งๆ เช่น ภาษาพูด หรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่างๆ เป็นปทัสฐาน (Norm) หรือเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่เป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติ ให้กับสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และความพอดีในการประพฤติ

2. เป็นค่านิยมเด่นๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม

3. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา เป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับสมาชิก

4. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ มิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อที่สามารถดำรงตนอยู่ได้หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

5. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การซึ่งรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

จึงสามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการ ปฏิบัติงาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคลในองค์การ

ดังนั้น รูปแบบวัฒนธรรมจึงถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นกิจกรรมถ่ายทอดนิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ให้ไปสู่สมาชิก สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2534 : 19) กล่าวถึงการแสดงออกของวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. ตำนานหรือเรื่องเล่า เป็นวิธีการที่คนในองค์การหรือสังคมกำหนดค่านิยม ความเชื่อใจ และแนวการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิกใหม่

2. สัญลักษณ์ คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่าง สัญลักษณ์ที่เกี่ยวพันกับวัฒนธรรมองค์การจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ องค์การบางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงของกิจการเพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ

3. วีรบุรุษหรือพระเอกขององค์การ เป็นตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์การ วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน บางครั้งวีรบุรุษคือบุคคลจริงๆ และบางครั้งวีรบุรุษคือสัญลักษณ์

4. คำขวัญ คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์การ บริษัทหลายแห่งได้ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน คำขวัญจะเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีอย่างหนึ่ง เพราะว่าคำขวัญสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงได้ คำขวัญช่วยเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนั้นคำขวัญจะถ่ายทอดค่านิยมได้ด้วย

5. งานพิธีหรือพิธีกรรม คือ กิจกรรมที่ตระเตรียมเอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดงานพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์การ งานพิธีจะเป็นโอกาสพิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยการให้มีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ และการยกย่องและฉลองวีรบุรุษ

6. การสื่อสารทัศนียภาพ ถือเป็นข่ายของวัฒนธรรม โดยมีลักษณะเป็นการสื่อสารของผู้บริหารสื่อไปสู่พนักงานระดับล่างให้ทราบอนาคตขององค์การ ซึ่งการสื่อสารมีหลายแบบ เช่น การพูด การเขียน และการแสดง โดยการสื่อสารด้วยการแสดงถือเป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ประทับใจเข้าใจได้ง่าย

Stephen P.Robbin, Mary Coulter (2007) อ้างถึงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 28) สรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. เป็นการรับรู้ร่วมกัน (A Common Perception) ของคนในองค์การจากการได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่างๆ รวมกัน

2. คนในองค์การแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การได้เหมือนกัน

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการอธิบาย (Descriptive Term) ถึงลักษณะหรือมิติ (Dimension) ที่องค์การยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

ผลจากการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 7 ด้าน โดยมิติของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละด้าน จะแสดงลักษณะตั้งแต่ระดับต่ำไประดับสูง ในการประเมินองค์การจะทำให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะโครงร่างของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (Attention to detail) หมายถึงระดับความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในด้านการแสดงออกถึงความถูกต้อง แม่นยำ การวิเคราะห์ ตลอดจนการเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Outcome Orientation) หมายถึงระดับของการที่องค์การให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร (People Orientation) หมายถึง ระดับของการนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์การมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร

4. วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง ระดับของการบริหารการจัดการในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการให้ความสำคัญในด้านบุคคล

5. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ (Aggressiveness) หมายถึงการที่องค์การมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจที่มุ่งไปสู่การเอาชนะคู่แข่งขันทางธุรกิจอย่างเอาจริงเอาจัง ตลอดจนสร้างให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานในองค์การมากกว่าการทำงานแบบประสานความร่วมมือ

6. วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง (Stability) หมายถึงระดับของการตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์การที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์การ

7. วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยง

การเน้นวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การอาจปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป และวัฒนธรรมองค์การ มักจะสะท้อนจาก วิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่ได้คาดหมายและจินตนาการไว้ เมื่อองค์การได้พัฒนาต่อมา ผู้บริหารรุ่นต่อมา ก็สืบสานพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งมาเป็นวัฒนธรรมองค์ารนั้น (Stephen P.Robbin, Mary Coulter (2007) อ้างถึงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 30)

3.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบวัฒนธรรมตามองค์การตามแนวคิดของปีเตอส์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ โดย ทอมปีเตอร์และรอเบอร์ตวอเทอร์ อธิบายวัฒนธรรมองค์การด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูงแล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงกรอบความคิดของปีเตอส์และวอเตอร์แมน

คุณลักษณะของบริษัทชั้นยอด (Attributes of an excellent firms)	
1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)	5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)
2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)	6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)
3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship)	7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้คนน้อยลง (Simple form, lean staff)
4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)	8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)

ที่มา : วัฒนธรรมองค์การ ค้นจาก e-book http://suthep.ricr.ac.th/mgnt1.doc

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)

ปีเตอส์และวอเตอร์แมน พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอส์ และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง บริษัทคู่แข่งจะรีบฉวยโอกาสดังกล่าวทันที จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอส์และวอเตอร์แมน พบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)

ปีเตอส์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตใหม่ ๆในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดี ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneaurship)

ปีเตอส์และวอเตอร์แมน มีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่เน้นแบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง เป็นการช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)

ปีเตอส์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับโออูชิว่า พนักงานคือสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอส์และวอเตอร์แมน พบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญและย้ำเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน จะต้องแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ คือ การระมัดระวังจะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff)

ปีเตอส์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับ รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอก ผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously Loosely and tightly organized)

ประเด็นข้อนี้มีค่านิยม 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกันโดยปีเตอส์และวอเตอร์อธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะเดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอส์และวอเตอร์แมนเชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น เกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจ เขาจะประเมินทางเลือกต่างๆ โดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดลูกค้าเป็นสำคัญหรือไม่ ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตึงตัวด้านโครงสร้างบริษัท จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

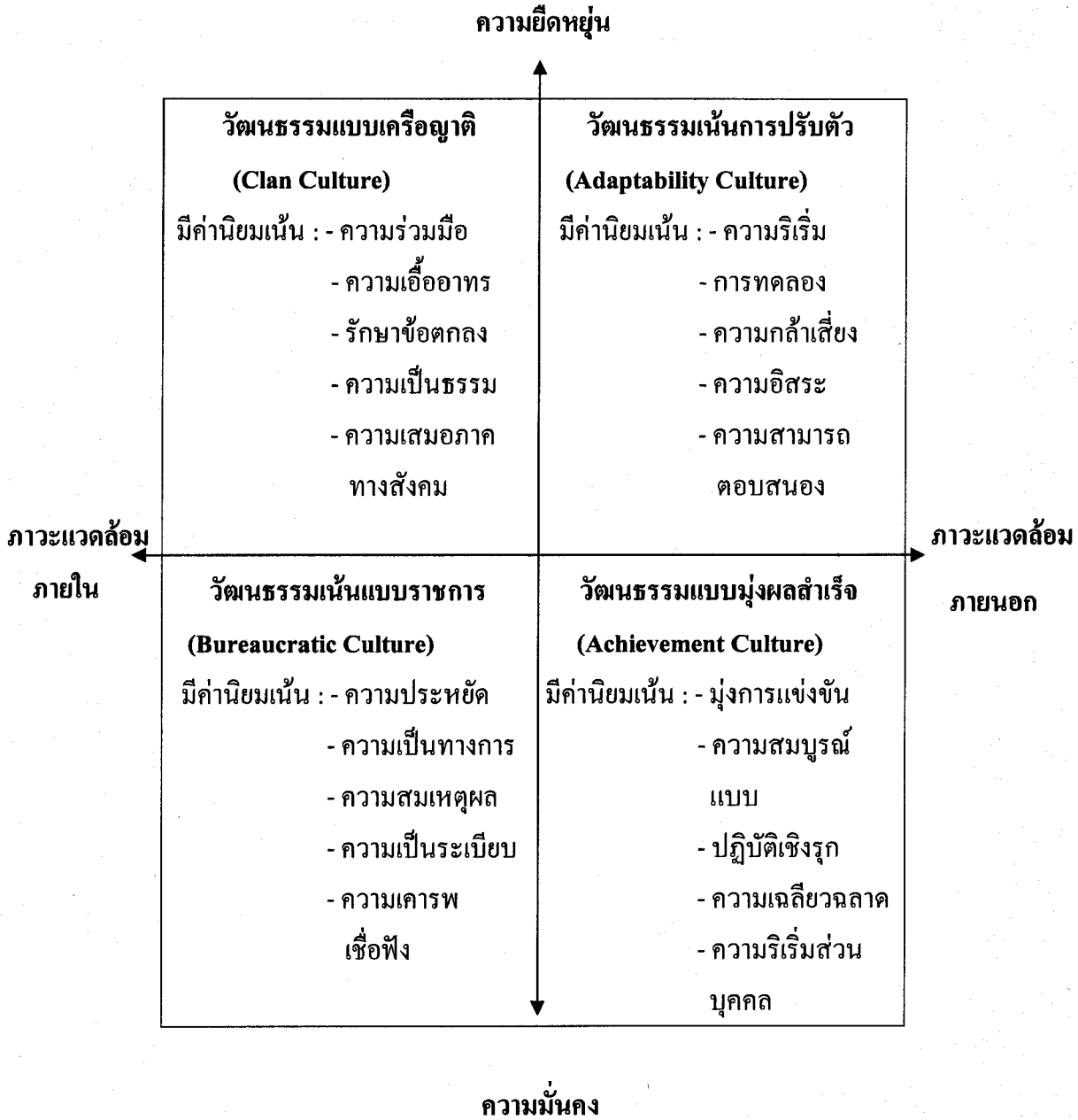
3.7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงแตกต่างกัน ซึ่งอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันมักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล เช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุด

ที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

ริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) กล่าวถึงวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลว่า ถ้าจัดค่านิยม กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การได้เหมาะสมแล้วจะเกิดบุคลิกภาพขององค์การขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) และเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ แต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกันได้แก่ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมเน้นแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ ทั้งนี้ องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น



ภาพที่ 2.2 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)

ที่มา : วัฒนธรรมองค์การ ค้นจาก e-book http://suthep.ricr.ac.th/mgnt1.doc

วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง

ให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน บริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน

- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น " The Best Consumer Products in the World " จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลจูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตั๋วเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน
- ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล

มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมเน้นแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมเน้นแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

ทั้งนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์การด้วย

ดังนั้นวัฒนธรรมแต่ละแบบย่อมสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสาน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม อาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

จากความหมายที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผน ความเชื่อ การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์การผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การจนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิก และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์การต่อไป และจากแบบแผน ประเพณีปฏิบัติ ต่างๆ ขององค์การ แสดงให้เห็นบุคลิกภาพขององค์การ (personality of organization) ซึ่งองค์การจะแสดงวัฒนธรรมผ่านสิ่งต่างๆ ผ่าน ทิศทางขององค์การ โครงสร้างองค์การจากแผนภูมิองค์การ (organization chart) สืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยบ่งชี้แสดงบุคลิกภาพองค์การ

4. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

ผู้บริหารในยุคแรกๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตเช่นเดียวกับเครื่องจักรเครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุ ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่วิธีการบริหารดังกล่าวไม่ได้ให้คำตอบกับการบริหาร นักวิชาการจึงมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยมองว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีศักดิ์ศรี เน้นการเอาใจมนุษย์อย่างมากจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี มีการใช้การศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ

4.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมเป็นลักษณะต่างๆ ทั้งพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้และพฤติกรรมภายในที่แสดงออกมาสู่ภายนอกให้บุคคลภายนอกเห็น ดังนั้น คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist and Hitt, 1988 : 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งถูกนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และองค์การ (Organization) อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995 : 4) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์กา ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

ร็อบบินส์ (Robbins, 2003: 8) ให้คำนิยามว่า พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาหนึ่งที่ศึกษาถึงผลกระทบที่บุคคล กลุ่มบุคคล และโครงสร้างขององค์การ ทำให้เกิดพฤติกรรมในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงงานขององค์การให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549 :343) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิริยาอาการที่มนุษย์แสดงออกมาให้ปรากฏทางร่างกายเป็นพฤติกรรมภายนอก และยังรวมถึงความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ที่ไม่สามารถปรากฏให้เห็นได้เป็นพฤติกรรมภายใน

ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542 : 123) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม (Behavior) คือสื่อหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ซึ่งกิจการจะสามารถใช้สร้างจุดเด่นให้มีขึ้นได้ เพราะเหนือสิ่งอื่นใดปัจจัยสุดท้ายที่ผู้รับข่าวสารจะใช้วินิจฉัยว่าบริษัทนั้นๆ ดี หรือเด่นเพียงใด ก็คือ การดูจากการกระทำต่างๆ

สมยศ นาวีการ (2543 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลในภาพรวม ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การ สามารถทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมในแต่ละระดับได้ เช่น ศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ศึกษาพฤติกรรมของกลุ่ม หรือศึกษาพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมได้รับผลกระทบจากกลุ่มและองค์การ พฤติกรรมของกลุ่มย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและองค์การ ในขณะเดียวกันพฤติกรรมองค์การย่อมได้รับผลกระทบ

จากพฤติกรรมระดับบุคคลและกลุ่มเช่นกัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับควรให้ความสนใจกับส่วนประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจในพฤติกรรมที่ศึกษาอย่างแท้จริง

4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมและผลสืบเนื่องให้เห็นในลักษณะการรับรู้ (Perception) ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) ภาวะรับการจูงใจ (Motivation) เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกมา (เทพพนม เมืองแมน : 2529 : 6) นอกจากนี้ปัจจัยที่ทำบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไป คือ ลักษณะทางด้านชีวประวัติของบุคคล (Biographical Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย อายุ (Age) เพศ (Gender) สถานภาพสมรส (Marital Status) อายุการทำงาน (Tenure) ความสามารถ (Ability) ในด้านความสามารถในการทำงานนั้น รวมความสามารถทางด้านสติปัญญา ความเข้าใจ ความคิดต่างๆ และความสามารถทางด้านร่างกาย แสดงออกให้เห็นได้ชัดเจนในลักษณะความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การเรียนรู้ (Learning) หรือการยอมรับ (accepted definition) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร เนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับ หรือ Learning is any relatively permanent change in behavior that occurs as a result of experience (Robbins, 2003:43 อ้างถึงโดย พิบูลย์ ทีปะปาล :2550 :39) นอกจากนี้ยังได้รับรู้จากการสังเกตการณ์ที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นด้วย (Baron, quoted in Solomom :1996:89 อ้างโดยพิบูลย์ ทีปะปาล :2550 :34)

เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง การปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

4) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่น และสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์การเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์การ นำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้

เนื่องจากพฤติกรรมองค์การมีทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งแม้ว่าตัวแปรตามเบื้องต้นของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับจะเหมือนกัน ได้แก่ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และ ความพึงพอใจ แต่ตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การมีความแตกต่างกัน

4.3 ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ

ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ (Primary Dependent Variables)ได้แก่ ผลผลิต (Product) การขาดงาน (Absenteeism) การออกจากงาน (Turnover) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่สำคัญ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Robbins, 1993 : 44-47)

1) ผลผลิต องค์การที่มีผลผลิต หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยมีต้นทุนต่ำ

ที่สุด (Lowest cost) ดังนั้น การมีผลผลิต จึงรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

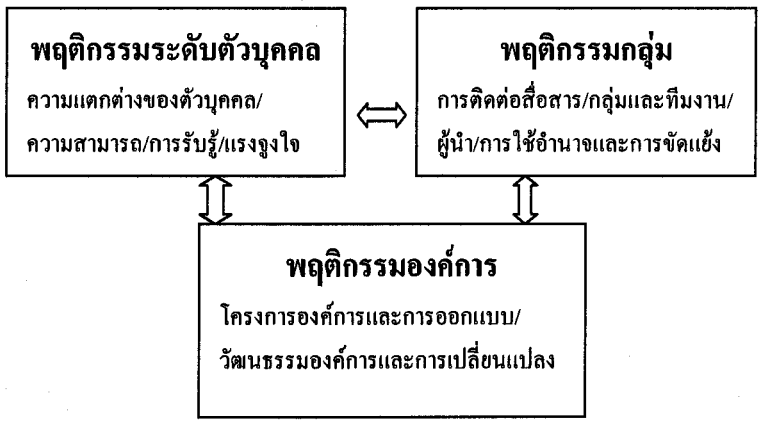
2) การขาดงาน องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องอาศัยการมาทำงานของบุคลากรในองค์การโดยไม่ขาดงานหรือลางาน ซึ่งถ้าบุคลากรขาดงานหรือลางาน ย่อมส่งผลให้งานสะดุด ล่าช้า หรือต้องหยุดงาน ทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตขององค์การลดลง

3) การออกจากงาน หมายความถึง การออกจากองค์การทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งการออกจากงานของบุคลากรจะทำให้เกิดการสะดุดของความรู้และประสบการณ์ของคนทำงานที่สูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรเก่าที่ออกจากงานไป ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การลดต่ำลงด้วย

4) ความพึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน หรืออาจหมายถึง ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รับกับรางวัลที่บุคลากรเชื่อว่าเขาควรจะได้รับ ซึ่งความพึงพอใจนี้ส่งผลต่อผลผลิตของแต่ละบุคคลและขององค์การ

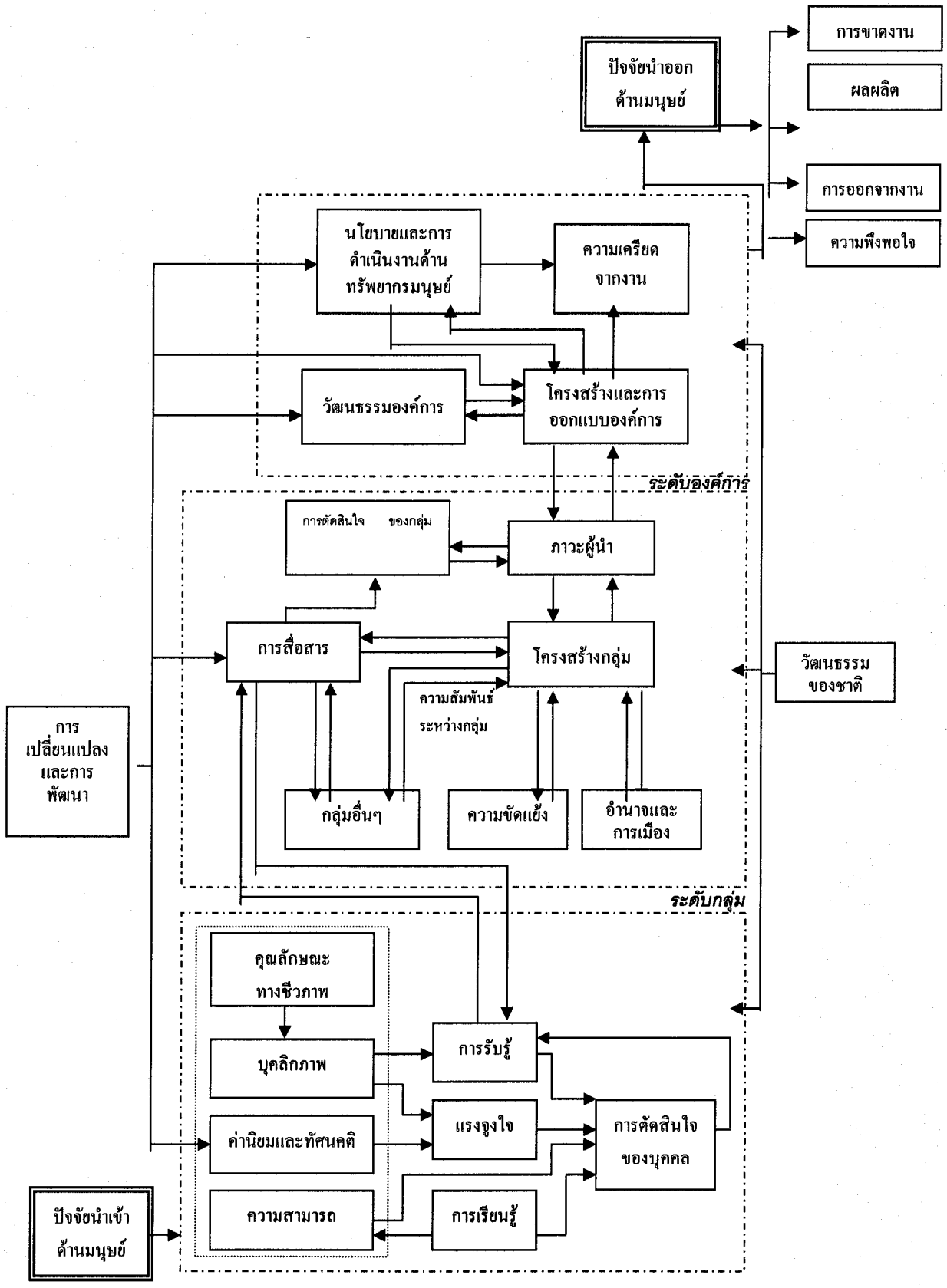
การศึกษาพฤติกรรมองค์การช่วยในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้น ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดผลเสีย โดยการสร้างรูปแบบของการดำเนินงานตลอดจนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาวะที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคคลและของกลุ่ม เช่น ความสามารถ ความต้องการ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์การ อันได้แก่ เป้าหมาย หน้าที่และเทคโนโลยี รูปแบบเฉพาะที่องค์การได้พัฒนาขึ้น อาจเรียกได้ว่า "บุคลิกภาพ" เฉพาะอย่าง ซึ่งมีผลผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์การ ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การก็คือการศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การ 3 ระดับ คือ พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior) พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) และ พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) (เทพพนม เมืองแมน , 2529 : 1)

การศึกษาพฤติกรรมขององค์การที่มีผลจากการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การที่จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลขององค์การส่วนรวมที่ปรากฏต่อภายนอกแสดงถึงความมีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นเพียงใด ขึ้นกับพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ, 2548 : 55) แสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ขอบเขตและมิติของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

ที่มา : พฤติกรรมบุคคลในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง จำกัด (2548)


ปัจจัยนำออก
ด้านมนุษย์
การขาดงาน
ผลผลิต
การออกจากงาน
ความพึงพอใจ
นโยบายและการ
ดำเนินงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์
ความเครียด
จากงาน
วัฒนธรรมองค์การ
โครงสร้างและการ
ออกแบบองค์การ
ระดับองค์การ
การตัดสินใจ ของกลุ่ม
ภาวะผู้นำ
การสื่อสาร
โครงสร้างกลุ่ม
วัฒนธรรม
ของชาติ
ความสัมพันธ์
ระหว่างกลุ่ม
การ
เปลี่ยนแปลง
และการ
พัฒนา
กลุ่มอื่นๆ
ความขัดแย้ง
อำนาจและ
การเมือง
ระดับกลุ่ม
คุณลักษณะ
ทางชีวภาพ
บุคลิกภาพ
การรับรู้
แรงจูงใจ
การตัดสินใจ
ของบุคคล
ค่านิยมและทัศนคติ
ความสามารถ
การเรียนรู้
ปัจจัยนำเข้า
ด้านมนุษย์

ภาพที่ 2.4 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ

ที่มา : พฤติกรรมองค์การ ค้นจาก *e-book*

http://www.stou.ac.th/Thai/Grad_Stdy/schools/shs/DOC/no4/no4-1.doc

จากภาพที่ 5 การศึกษาพฤติกรรมองค์การสามารถศึกษาได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์การ (Organization System Level)

1. การศึกษาระดับบุคคล เมื่อพนักงานแต่ละคนเริ่มเข้ามาทำงานในองค์การ ก็จะนำลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคนเข้ามาด้วยอันจะเป็นผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละคน 4 ประการ ได้แก่ ลักษณะเฉพาะของบุคคล คือ เพศ อายุ และสถานภาพสมรส ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดบุคลิกภาพของแต่ละคน นอกจากลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพแล้ว ยังมีลักษณะอื่นๆ อีก 2 ประการ ได้แก่ ค่านิยมและทัศนคติรวมถึงระดับความสามารถของพนักงาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละคนทั้ง 4 ประการ จะมีผลต่อการรับรู้ การจูงใจ และการเรียนรู้แตกต่างกัน การรับรู้ การจูงใจ และการเรียนรู้ก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมพนักงานแต่ละคน

2. การศึกษาระดับกลุ่ม พนักงานแต่ละคนเมื่ออยู่ในกลุ่มงานจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป และอาจจะแตกต่างจากลักษณะส่วนตัวก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมด้วยการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่ม จะทำให้การศึกษาพฤติกรรมองค์การง่ายขึ้นและเข้าใจมากขึ้นกลุ่มหนึ่งๆ มีสิ่งที่ควรสนใจได้แก่ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง อำนาจและการเมือง รวมถึงปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีผลต่อผลผลิตการขาดงาน การออกจากงาน ความผูกพันกับองค์การและความพึงพอใจในงาน

3. การศึกษาระดับระบบองค์การ การพิจารณาระดับนี้จะสลับซับซ้อนมากขึ้น เพราะมีการพิจารณาโครงสร้างขององค์การ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีปฏิสัมพันธ์กัน

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างทางด้านชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล เมื่อคนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พฤติกรรมระดับกลุ่มได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างกลุ่ม การสื่อสารและความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ อำนาจและการเมือง รวมทั้งความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ ส่วนพฤติกรรมในระดับองค์การที่เป็นระบบใหญ่ ได้รับอิทธิพลจากการออกแบบโครงสร้างองค์การ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การ และความเครียดจากการทำงาน นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา รวมทั้งวัฒนธรรมของชาติส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับด้วย ตัวแปรดังกล่าวข้างต้น เป็นตัวแปรอิสระที่

ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การในรูปของการขาดงาน ผลผลิต การลาออกจากงาน และความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ ทั้ง 3 ระดับ ไม่สามารถแยกจากกันได้ชัดเจน แต่ทั้ง 3 ระดับจะมีความสัมพันธ์กัน และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลกระทบ องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ที่แสดงออกมา และทำให้เกิดรูปแบบเฉพาะซึ่งพฤติกรรมอาจมีการพัฒนาขึ้นเรียกได้ว่า"บุคลิกภาพ" เฉพาะอย่าง โดยมีผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์การนั้นๆ

5. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

5.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Persona (Per+Sonare) ซึ่งหมายถึง Mask ที่แปลว่า หน้ากากที่ตัวละครใช้สวมใส่ในการเล่นเป็นบทบาทแตกต่างกันไปตามที่ได้รับ คำว่า "บุคลิกภาพ" (personality) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

ออลพอร์ต (Allport 1955) บุคลิกภาพ หมายถึง การจัดและรวบรวมเกี่ยวกับระบบทางร่างกายและจิตใจภายในตัวของแต่ละบุคคล จะมีการเปลี่ยนแปรอยู่เสมอ ยังผลให้แต่ละคนมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบใคร

เออร์เนส อาร์.ฮิลการ์ด (Hilgard 1962:447) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็น ปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกิริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

ฟิลลิป จี.ซิมบาร์โด และฟลอยด์ แอล.รูช (Zimbardo and Ruch 1980:292) อธิบายว่า บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของลักษณะ เชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอก ที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรม

ภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้บุคคลแสดงออก ต่างกันใน แต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

ริชาร์ด ซี.บุทซิน และคณะ (Bootzin and others 1991:502) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

Kotler (1997 : 181) (อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล ,2550 :74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะของตัวเองซึ่งแตกต่างกัน อันจะนำไปสู่การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในรูปแบบเดียวกันเสมอ

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) (Mowen and Minor.1998:202) บิดาของกลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ และเป็นผู้ตั้งทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ เรียกว่า "ทฤษฎีจิตวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลิกภาพ" (psychoanalytic theory of presonality) ขึ้น ซึ่งนับว่ามีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ ฟรอยด์ได้ให้ขอคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ว่า เป็นผลเกิดมาจากความพยายาม ระหว่างแรงขับอันเกิดจากภายในร่างกาย (Inner physiological drivers) ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น ความหิว อารมณ์เพศ และความก้าวร้าว เป็นต้น กับความกดดันทางสังคม (social pressure) ที่เป็นตัวคอยขัดขวาง เพื่อให้บุคคลประพฤติปฏิบัติเป็น ไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และศีลธรรมจรรยาที่ดีงาม

Greenberg and Baron (2003 : 81) (อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล ,2550 :74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และมีลักษณะค่อนข้างมั่นคงถาวรที่บุคคลแสดงออกเกี่ยวกับความคิดและอารมณ์

George and Jones (2005 : 39) (อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล ,2550 :74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงรูปแบบของวิถีทางต่างๆ ที่ค่อนข้างมั่นคงถาวร ที่บุคคลมีความคิด ความรู้สึกและแสดงพฤติกรรม

ยุทธนา ธรรมเจริญ (2536: 67-71) กล่าวว่า บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึงลักษณะทุกอย่างที่ทำให้ปัจเจกชนคนใดคนหนึ่งแตกต่างไปจากคนอื่นๆ เป็นลักษณะทุกอย่างเลย ซึ่งหมายถึงคนๆ นั้นมีปฏิกิริยาต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นที่สามารถทำนายได้ บุคลิกภาพนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการหล่อหลอมมาเป็นระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่บุคลิกภาพพื้นฐานถูกหล่อหลอมในช่วงก่อนอายุ 6 ขวบ เช่น เป็นคนขี้กลัว เป็นคนขี้อาย เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นคนพูดจาไพเราะ เป็นคนขยัน สิ่งเหล่านี้จะถูกหล่อหลอมตั้งแต่อายุก่อน 6 ขวบ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลิกภาพขั้นพื้นฐาน (Basic Personality)

อัลชลี แจ่มเจริญ (2530:163) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏ ให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น แตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรม ที่แต่ละบุคคล ได้มาก็แตกต่างกันไปอีกประการหนึ่ง

Kotler (1997 : 181) อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล (2550 :74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะของตัวเองซึ่งแตกต่างกัน อันจะนำไปสู่การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในรูปแบบเดียวกันเสมอ

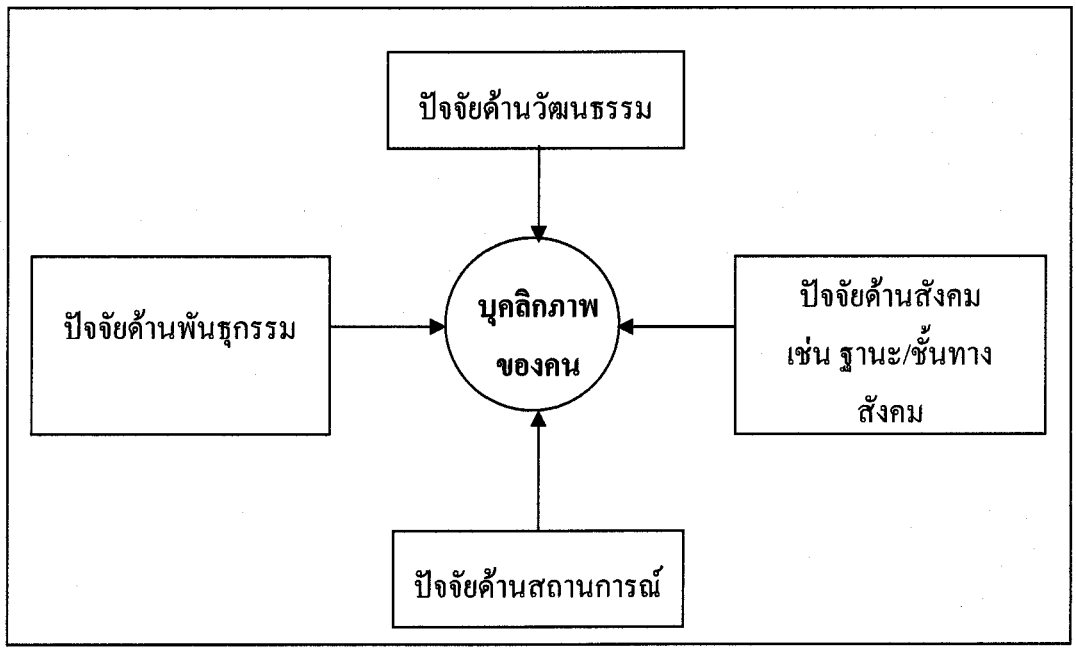
ไกรฤทธิ์ บุณยเกียรติ (2530 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า "บุคลิกภาพ" หมายถึงธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับในองค์การหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง เช่น บรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น ซึ่งคล้ายว่านโยบายขององค์การที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นที่รู้กันอยู่ในหมู่ผู้บริหารขององค์การนั่นเอง"

5.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ในการทำงานพนักงานบางคนเอาใจใส่ต่อคุณภาพของผลงาน แต่บางคนตรงกันข้ามบางคนทำงานอย่างเฉื่อยชา แต่บางคนกลับกระตือรือร้นทำแบบเชิงรุก กริยาท่าทางและลักษณะของการกระทำที่บุคคลแสดงออกมาดังกล่าว คือ บุคลิกภาพของบุคคลนั้น บุคลิกภาพเป็นผลรวมที่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยด้านพันธุกรรม (Heredity) วัฒนธรรม (Culture) และองค์ประกอบทางสังคม (Social factors) ไม่ว่าจะให้นิยามบุคลิกภาพอย่างไร มีหลักการร่วมกันดังนี้

1. บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นองค์รวมจากปัจจัยย่อยทั้งหมด
2. บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มีรูปแบบการจัดการที่แน่นอน สามารถสังเกตเห็นและวัดได้
3. แม้ว่าบุคลิกภาพจะมีพื้นฐานด้านชีววิทยา แต่ก็เป็นผลลัพธ์ที่มาจากปัจจัยแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมด้วย
4. บุคลิกภาพมีทั้งลักษณะที่ผิวเผิน (ความรู้สึกของบุคคลเมื่อได้รับเป็นหัวหน้าทีม) และมีลักษณะลุ่มลึก (ความรู้สึกทางอารมณ์เมื่อถูกใช้อำนาจบังคับ เป็นต้น)
5. บุคลิกภาพเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ร่วมกันและคุณลักษณะที่เป็นเฉพาะตัว ทุกคนจะแตกต่างกับคนอื่นในบางด้านแต่จะมีส่วนที่เหมือนคนอื่นในอีกด้าน

จากคำนิยามของบุคลิกภาพว่าบุคลิกภาพของบุคคลเป็นกลุ่มหรือผลรวมของคุณลักษณะและภาวะทางจิตใจที่ค่อนข้างถาวร สร้างขึ้นอย่างเด่นชัดจากอิทธิพลของปัจจัยทางพันธุกรรม สังคม วัฒนธรรม และองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่กำหนดให้พฤติกรรมของบุคคลเหมือนหรือแตกต่างไปจากคนอื่น" (Gibson, et al., 1997 : 110)



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่ทำให้บุคลิกภาพแตกต่างกัน (Sources of Personality Differences)
ที่มา : *พฤติกรรมองค์การ* ค้นจาก e-book hiip://suthep.ricr.ac.th/orgbehave.html

ปัจจัยตัวแปรสำคัญที่มีส่วนในการหล่อหลอมบุคลิกภาพของบุคคลดังภาพ นักจิตวิทยาเชื่อว่ามิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแยกเป็นอิสระจากกัน แต่ทุกปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะตัวปรุงแต่งให้บุคลิกภาพของคนเราแตกต่างกัน ปัจจัยทั้งสี่รวมเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านพันธุกรรมกับด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งครอบคลุมอีก 3 ปัจจัยที่เหลือ

1. ปัจจัยด้านพันธุกรรม (Heredity factors) เป็นลักษณะที่ถ่ายทอดโดยกำเนิดทางสายเลือดจากผู้เป็นบิดามารดา และบรรพบุรุษของบิดามารดามาสู่ลูก ผ่านทางหน่วยพันธุกรรมหรือยีนส์ (Genes) ซึ่งอยู่ในโครโมโซมของมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะทางกาย เช่น ความสูง สีผิว รูปร่างหน้าตา ระดับสติปัญญา ตลอดจนความถนัดบางอย่างที่เกี่ยวกับศิลปะดนตรี เป็นต้น รวมถึงโรคบางชนิด เช่น โรคโลหิตเป็นพิษ เบาหวาน โรคไต เป็นต้น มีความเชื่อว่าพันธุกรรมเป็นตัวกำหนดเพดานสูงสุด (Limit) ที่บุคคลจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกภาพของตนได้ถึงขีดระดับนั้น

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural factors) ได้แก่เรื่องค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และปทัสถาน (Norms) ของสังคม ซึ่งมีอิทธิพลในการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social factors) ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว การนับถือศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นสมาชิกขององค์การหรือกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบทางการ

หรือไม่เป็นทางการ เช่น ชมรมสโมสรเพื่อนันทนาการ กลุ่มเล่นกีฬา กลุ่มบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนหล่อหลอม กล่อมเกลาบุคลิกภาพทั้งสิ้น

4. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational factors) เช่น มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งก้าวหน้าสูงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้บทบาทที่รับผิดชอบเปลี่ยนไปส่งผลต่อบุคลิกภาพ หรือ การเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจรุนแรงจนทำให้กิจการต้องล้มละลายหรือตกงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพได้

ปัจจัยสำคัญต่างๆ มีอิทธิพลมากต่อการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ ดูเหมือนว่าเกินความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าไปควบคุมได้ แต่ผู้บริหารไม่อาจปฏิเสธถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพที่มีต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน ซึ่งไม่สามารถเข้าใจพฤติกรรมที่แท้จริงของพนักงานได้เลย ถ้าขาดความเข้าใจแนวคิดด้านบุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ (Perception) เจตคติ (Attitudes) การเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation) ดังนั้น ความพยายามทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมโดยภาพรวมของบุคคลจะขาดความสมบูรณ์ถ้าขาดการพูดถึงบุคลิกภาพ

ในการทำงานบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานและข้อกำหนดของงานมีความสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความสำเร็จในงาน เกิดผลผลิตและความพอใจในงานได้ ดังนั้น Holland (1997) (อ้างถึงใน Robbins (2003) แบ่งลักษณะของบุคลิกภาพออกเป็น 6 แบบ ได้เสนองานและอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพไว้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2549 : 133) ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ลักษณะบุคลิกภาพตามแนวความคิดของ Holland

ประเภท	ลักษณะบุคลิกภาพ	อาชีพที่เหมาะสม
Realistic	ไม่ชอบเป็นจุดสนใจของผู้อื่น จริงจัง ตรงไปตรงมา พากเพียรมานะ มั่นคง ยอมตาม เน้นการปฏิบัติ	ช่างเครื่อง ช่างขุดเจาะ พนักงานขับรถ เกษตรกร นักบิน วิศวกร
Investigative	ชอบวิเคราะห์ ใช้เชาว์ปัญญา และความคิดในการแสวงหา ความรู้ ไม่เอาอย่างใครเป็นต้นแบบ อยากรู้อยากเห็น	นักชีววิทยา นักเศรษฐศาสตร์ แพทย์ นักคณิตศาสตร์ นักข่าว นักวิเคราะห์ระบบ วิศวกร
Social	ชอบสังคม เป็นกันเอง เข้ากับคนได้ เป็นมิตร ร่วมมือกัน เห็นอกเห็นใจ เข้าใจคนอื่น	นักสังคมสงเคราะห์ ครู อาจารย์ ผู้ให้คำปรึกษา พยาบาล นักจิตวิทยาที่ให้คำปรึกษาตามโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
Conventional	ทำตาม (กฎ ระเบียบ) เน้นประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติ ไม่ยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ	นักบัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน นักวิเคราะห์การเงิน พนักงานเก็บเงิน พนักงานพิมพ์ดีด
Enterprising	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าคิดกล้าทำ ทะเยอทะยาน มีพลัง แข็งขัน ชอบมีอำนาจเหนือ	นักกฎหมาย ตัวแทนจำหน่าย อสังหาริมทรัพย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ นักธุรกิจ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก
Artistic	มีจินตนาการ ช่างคิด เพ้อฝัน มีความคิดริเริ่ม ไม่เป็นระเบียบ ทำตามความนึกฝัน ชอบอิสระ ไม่เน้นการปฏิบัติ ค่อนข้างเจ้าอารมณ์	จิตรกร นักดนตรี นักเขียน นักวาดรูป นักตกแต่งภายใน นักแต่งเพลง ศิลปินช่างภาพ นักออกแบบ

ที่มา : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2549)

ชูชัย สมิทธิไกร (2545) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ที่มีอาชีพต่างกัน 7 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ เภสัชกร ครู พนักงานธนาคาร พนักงานโรงแรม ทันตแพทย์ พนักงานขาย และเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ พบว่า ความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเปิดเผยตัวเอง ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านการเปิดรับประสบการณ์ นอกจากนั้นยังพบว่า ความรับผิดชอบเป็นบุคลิกภาพด้านเดียวที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลทุกอาชีพ ทุกระดับอายุการทำงานและทุกเพศ

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก จึงมีการวัดหรือประเมินบุคลิกภาพ โดยสามารถวัดได้หลายวิธี (สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549 : 127) คือ

1. วิธี Projective Test เป็นการให้บุคคลที่ถูกวัดมองดูภาพ (Picture or Abstract Image or Photo) แล้วบรรยายหรือบอกว่าเขาเห็นอะไรจากภาพนั้นบ้าง ด้วยเหตุผลเบื้องหลังของวิธีนี้คือความคิดที่ว่าแต่ละคนจะมีการตอบสนองที่สะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพคนๆ นั้นได้

2. วิธี Behavioral Measures เป็นการประเมินบุคลิกภาพโดยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลผู้นั้นแสดงในสถานการณ์ที่กำหนดไว้ เช่น สังเกตพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกในวันเวลาประชุมงาน หรือในเวลาที่มอบหมายงานให้ลูกน้อง

3. วิธี Self-Report Questionnaires จะให้ผู้ถูกวัดทำการตอบคำถามในแบบสอบถามว่า เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย หรือ ถูก/ผิด โดยชุดแบบสอบถามที่มีชื่อเสียงในปัจจุบัน เช่น The NEO Personality Inventory ซึ่งจัดกลุ่มบุคลิกภาพของคนไว้ 5 กลุ่ม เรียกว่า The big five Dimension of Personality และ The Myers-Briggs Type Indicator (MBIT) ซึ่งเป็นผลงานของ Katharine Briggs และ Isabel Briggs ที่ได้พัฒนาตัววัดบุคลิกภาพขึ้นมา โดยใช้แนวคิดของ Carl Jung

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมที่เกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้บุคลิกภาพของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้พฤติกรรมของแต่ละคนในองค์การแสดงออกแตกต่างกัน กระทบต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น บุคลิกภาพ หมายถึงภาพรวมทั้งหมด ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยบุคลิกภาพของบุคคลมีแตกต่างอันเกิดจากความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

หากวิเคราะห์บุคลิกภาพให้สัมพันธ์กับธุรกิจ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยพิจารณาบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน พบว่าทุกลักษณะของบุคลิกภาพ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลมากบ้างน้อยบ้าง จึงอาจให้ความหมายของ บุคลิกภาพเชิงธุรกิจได้ว่า เป็นลักษณะส่วนรวมของธุรกิจที่แสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะองค์การในแง่ของการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการในธุรกิจนั้นๆ หรือเป็นบุคลิกลักษณะของบริษัทนั้นๆ ซึ่งปรากฏผ่านสินค้าและบริการของบริษัทบุคลิกภาพขององค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงให้คนภายนอกรับรู้และสัมผัสได้ว่าองค์การเป็นอย่างไร

บุคลิกภาพขององค์การเป็นระบบของความเชื่อ และค่านิยมที่ก่อตัว และพัฒนาขึ้นภายในองค์การ และกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (อ้างในเชอร์เมอร์ฮอน, 1991 : 341) แต่เป็นที่สังเกตว่าองค์การที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน (อ้างในโจนส์, 1995 : 178-179) กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพขององค์การพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ คน รวมถึงบุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ จริยศาสตร์ในองค์การทรัพย์สินในองค์การและโครงสร้างขององค์การ การเกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย ทำให้องค์การซึ่งแตกต่างกัน มีบุคลิกภาพขององค์การต่างกัน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพขององค์การในเวลาต่อมาได้ด้วย

กรีนเบิร์ท (Greenberg, 1993 : 314) กล่าวถึงที่มาของบุคลิกภาพขององค์การว่า บุคคลในองค์การหรือในแผนกหลักๆ ขององค์การมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน เป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการเป็นตัวสร้างให้เกิดบุคลิกภาพขององค์การ

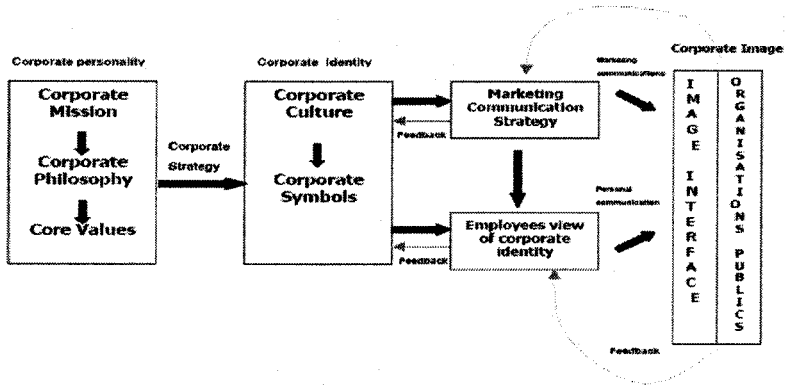
ประการที่ 1 บุคลิกภาพขององค์การอาจถูกสืบต่อกันมาอย่างน้อยช่วงเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท คือ บุคลากรขององค์การจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยมแข็งแกร่งและภาพลักษณ์ขององค์การที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลที่ตามมาก็คือสิ่งทั้งหมดเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์การและเป็นบรรทัดฐานขององค์การต่อๆ ไป

ประการที่ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพขององค์การ

ประการที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพขององค์การ

เมื่อวิเคราะห์บุคลิกภาพให้สัมพันธ์กับธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยพิจารณาบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน พบว่าทุกลักษณะของบุคลิกภาพ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลมากบ้างน้อยบ้าง จึงอาจให้ความหมายของ บุคลิกภาพเชิงธุรกิจว่าเป็นลักษณะส่วนรวมของธุรกิจที่แสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะองค์การในแง่ของการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการในธุรกิจนั้นๆ หรือเป็นบุคลิกลักษณะของบริษัทนั้นๆ ซึ่งปรากฏผ่านสินค้าและบริการของบริษัท บุคลิกภาพขององค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงให้คนภายนอกรับรู้และสัมผัสได้ว่าองค์การเป็นอย่างไร

Stuart (1998) สรุปแบบจำลอง และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์การดังนี้

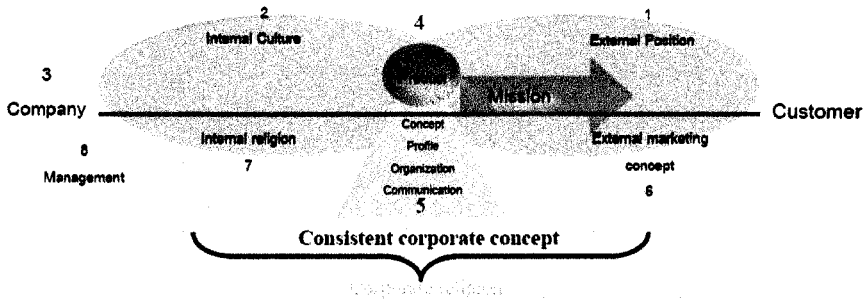


ภาพที่ 2.6 แบบจำลอง Stuart's model และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์การ
ที่มา : ทางลัดสู่การสร้างภาพลักษณ์ ค้นจาก http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article24.pdf

ภาพลักษณ์ เกิดจากการที่ผู้บริหารให้ทุกคนในองค์การร่วมกันค้นหาบุคลิกภาพขององค์การ (Corporate personality) ซึ่งเริ่มจากการกำหนดพันธกิจ (Corporate mission) ปรัชญา (Corporate Philosophy) และ ค่านิยมหลักขององค์การ (Core Value) เพราะสิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนร่วมกันของทุกคนที่มีต่อองค์การจนกลายไปเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ (Corporate Strategy) ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาสิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การมากที่สุด พยายามหาจุดเด่น หรือเอกลักษณ์ขององค์การให้ได้ (Corporate Identity) ซึ่งได้แก่ วิถีหรือวัฒนธรรมแห่งองค์การนั้น (Corporate culture) โดดเด่นจนกลายเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (Corporate Symbols) และผู้บริหารต้องใช้เครื่องมือสื่อสาร ทางการตลาด (Marketing Communications) สื่อสารให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ภาพลักษณ์และสื่อสารให้พนักงานภายในบริษัททราบจุดยืนที่เป็นภาพลักษณ์ของตน เพื่อที่จะสื่อสารออกไปสู่ภายนอกได้ตรงกัน หลังจากนั้นภาพลักษณ์ขององค์การก็จะเกิดขึ้น

ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกัน และสามารถปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจสเพอร์ กูด (Jesper Kunde: 2547, 135 อ้างจาก รดี ธนารักษ์)) กล่าวว่า บุคลิกภาพขององค์การแสดงให้คนภายนอกได้รับรู้และสัมผัสในลักษณะของ แบรนด์ คือ บุคลิกภาพขององค์การจะกำหนดตำแหน่งขององค์การในตลาด บุคลิกภาพทำให้รู้ว่าลูกค้ามองภาพองค์การอย่างไร จึงต้องพิจารณาวัฒนธรรมภายในองค์การ



ภาพที่ 2.7 บุคลิกของบริษัทคือคำบรรยายภายนอกและภายในของบริษัท

ที่มา : Corporate Branding : การตลาดที่มากกว่าการขายสินค้า ค้นจาก

http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article23.pdf

จากภาพบุคลิกภาพขององค์การของ เจสเพอร์ กูด (Jesper Kunde: 2547, 135) เริ่มต้นจากฝ่ายบริหารเคลื่อนผ่านไปยังลูกค้า ซึ่งมีการดำเนินการหลายขั้นตอน คือ

1. ต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งภายนอกขององค์การ เพื่อให้รู้ว่าโลกมองเราอย่างไร

2. ต้องวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใน ประวัติศาสตร์ขององค์การ และคุณค่าที่ทำให้องค์การเป็นเช่นทุกวันนี้ เพื่อให้รู้ว่าองค์การมองภาพของตนเองอย่างไร

3. ต้องมีการวิเคราะห์และบรรยายแนวคิดของฝ่ายบริหารว่าองค์การควรก้าวสู่จุดใด เพื่อให้รู้ว่าองค์การมองภาพของตนเองอย่างไรในอนาคต

4. ต้องมีการบรรยายแนวคิดรวบยอดขององค์การ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้างต้น แนวคิดรวบยอดขององค์การคือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างผลิตภัณฑ์ แนวคิดภาพลักษณ์องค์การและการสื่อสาร

5. ต้องมีการตรวจสอบการได้ของแนวคิดรวบยอดขององค์การ ทั้งภายในและภายนอก ฝ่ายบริหารต้องรู้สึกว่าตนเองคือผู้นำเสนอบุคลิกขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อสาร

หลักขององค์การ และจะต้องมีการเขียน คัมภีร์แนวคิดขององค์การ เพื่ออธิบายแนวคิดรวบยอดขององค์การได้อย่างถูกต้อง

6. จะต้องมีการกำหนดแนวคิดการตลาดโดยอาศัยแนวคิดขององค์การ เพื่อนำไปใช้ในการสื่อสารและการยึดครองตำแหน่งทางการตลาดที่องค์การต้องการ

7. จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพภายในองค์การ เป้าหมายคือเพื่อกำหนดแนวทางขององค์การในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด

8. ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นผู้นำและสื่อสารข่าวสารอย่างชัดเจนที่พนักงานแสดงความกระตือรือร้นเกี่ยวกับองค์การ ตลอดจนบุคลิกภาพและเส้นทางที่องค์การกำลังมุ่งหน้าไป และคาดหวังว่าพนักงานจะทุ่มเทเวลาและพลังให้กับการทำงานทั้งหมดด้วย

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2544, http://www.mpa6.com) กล่าวถึงบุคลิกภาพขององค์การมีการพิจารณา 5 มิติ คือ

- กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ
- จุดยืนด้านการตลาดขององค์การธุรกิจ
- ปรัชญาการบริหารงานองค์การ
- ปรัชญาการบริหารแบบไม่กล้าเสี่ยง หรือปรัชญาการบริหารแบบกล้าเสี่ยง
- โครงสร้างขององค์การธุรกิจ
- วัฒนธรรมองค์การ

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2544, http://www.geocities.com) เห็นว่าศักยภาพขององค์การ มีตัวกำหนดหลายอย่าง คือ ลักษณะกระบวนการผลิตเป็นอย่างไร ตลาดของธุรกิจตลาดขยายตัวเร็วหรือช้า แคบหรือกว้าง ฯลฯ ปรัชญาของการจัดการ ว่าปรัชญาในการจัดการมาจากผู้นำ เพราะฉะนั้นก็ต้องรู้ว่า ผู้นำเป็นแบบไหน โครงสร้าง (Structure) และวัฒนธรรม (Culture)

5.4 ความหมายของบุคลิกภาพองค์การ

ไชน์ (Schein, 1983 : 13-14) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งผู้ก่อตั้งองค์การหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วๆ ไป

ไชน์มองบุคลิกภาพว่า เป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐาน การกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันคิดค้น สั่งสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้ แบบแผนพฤติกรรมรวบรวมมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ของ

องค์การ โดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้ และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์การได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์การนั้นๆ

สมยศ นาวีการ (2533: 92) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ บุคลิกภาพจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับ องค์การด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิวคือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ และวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาและสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้ถูกยึดโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

กริช สืบสนธิ์ (2537 : 10) ให้ความหมายไว้ว่า "บุคลิกภาพ หมายถึง วิถีชีวิตการใช้ชีวิตและความเป็นอยู่ของกลุ่ม ซึ่งอยู่ในสภาวการณ์สื่อสารระบบเปิด คือมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีการเรียนรับรู้ข่าวสารจากภายนอกองค์การ ดังนั้น วิถีชีวิตจึงมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ"

ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542 : 136) ให้นิยามว่า บุคลิกภาพ คือการแสดงออกอันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพอันเป็นความเข้าใจที่แท้จริงของบริษัท (company's self perception) ซึ่งเท่ากับว่าแสดงว่าบริษัทเข้าใจตนเองในทุกทาง จึงมีการแสดงตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยการสื่อสารและการใช้สัญลักษณ์ และบุคลิกภาพของบริษัทหมายรวมถึงความตั้งใจต่างๆ (Intentions) กับวิถีทางที่บริษัทได้ทำการปฏิบัติตอบต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมอีกด้วย

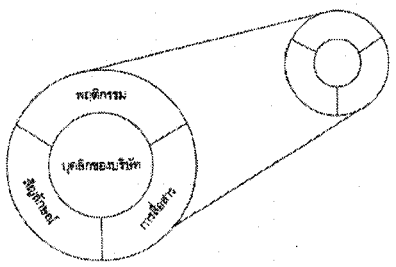
ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542 : 124) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพที่แสดงออกและปรากฏเป็นจริงตามสายตาของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่แต่ละบริษัทจะต้องมองตนเองให้เห็นชัดเสมอ ทั้งนี้ เพราะการทราบและเข้าใจถึงบุคลิกภาพที่แท้จริง จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปใช้กำหนดวิธีการนำเสนอภาพใช้ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยการใช้ส่วนประกอบทางการสื่อสาร หรือส่วนผสม ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม คือ การใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร และด้านสื่อสัญลักษณ์ เพื่อเข้ามาใช้เสริมสร้างและขัดเกลาให้บุคลิกภาพมีความเด่นชัดยิ่งขึ้น

ในเวลาเดียวกันภาพลักษณ์หรือภาพพจน์จะเป็นจุดเด่นที่สะท้อนออกไปร่วมอันเดียวกันด้วย บุคลิกภาพมีส่วนประกอบในการสื่อสาร 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรม (Behavior) คือ สื่อหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่กิจการสามารถใช้สร้างจุดเด่นให้มีขึ้นมาได้

2. การสื่อสาร (Communication) คือ ความหมายที่เข้าใจด้วยการส่งข่าวสารด้วยภาพ หรือข้อความ ที่สามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย

3. การใช้สัญลักษณ์ (Symbolism) สื่อสัญลักษณ์ ที่ใช้ควรใช้ควบคู่กับการสื่อสารและบรรยายอื่นๆ เพื่อเป็นการบอกเล่าให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดยืนขององค์การที่จะมุ่งมั่นในการทำให้สำเร็จ



ภาพที่ 2.8 แสดงจุดเด่นของกิจการ และความสัมพันธ์กับภาพพจน์ของกิจการ
ที่มา : *องค์การกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ (2548 : 140) กล่าวว่า การวิเคราะห์ลักษณะท่าทางที่แสดงออกมาเพื่อพยายามวิเคราะห์ส่วนประกอบของบุคลิกภาพให้ครบถ้วน ทำนองเดียวกับการการวิเคราะห์ความแตกต่างในบุคลิกภาพของคน คือการพิจารณาถึงท่าทางต่างๆ ที่แสดงออกมาอย่างต่อเนื่องกับการแสดงออกของบริษัทที่แสดงพฤติกรรมออกมา การแสดงออกของชุดของลักษณะท่าทาง (bundle of Characteristics) ที่ก่อรูปรวมกันเป็นสภาพคล้ายเปลือกหรือผิวนอกรอบๆ องค์การที่ซึ่งได้แสดงถึงบุคลิกภาพที่มีอยู่ของตน

สรุปได้ว่า การเกิดบุคลิกภาพขององค์การ เริ่มตั้งแต่ก่อตั้งขึ้นเป็นองค์การ ได้แก่ คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานอันก่อให้เกิดกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเชื่อโดยรวมซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ทำให้เกิดบุคลิกภาพขององค์การ และส่งผลให้เกิดการพัฒนาของบุคลิกภาพขององค์การ

5.5 ความสำคัญของบุคลิกภาพขององค์การ

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528 : 95) กล่าวว่า องค์การที่ไม่มีบุคลิกภาพขององค์การหรือมีแต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ จะมีปัญหาในด้านความสามัคคี พฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทาง มักมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับ พนักงานไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ถ้ารู้ว่าจะต้องทำอะไร จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์การหนึ่งๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ สบายใจ ด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

กริช สืบสนธิ์ (2537 : 8-9) ให้ความสำคัญของบุคลิกภาพขององค์การว่า บุคลิกภาพ ขององค์การเป็นสิ่งที่องค์การได้ปลูกฝัง สร้างค่านิยม เอกลักษณ์ วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยผ่านข่ายวัฒนธรรม มีพลังที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นตัวชี้นำพฤติกรรมของคนอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น วัฒนธรรมแข็งแกร่งคือกฎระเบียบไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรว่า เขาจะประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่างๆ บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ น้อยลง มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน

จากความหมายที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ไว้ สรุปความหมายของบุคลิกภาพขององค์การได้ว่า บุคลิกภาพขององค์การ หมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์การผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์การ

โดยสรุป บุคลิกภาพองค์การ เป็นคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การแสดงออกโดยพฤติกรรม ขององค์การนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อม ที่กำลังเผชิญอยู่ ลักษณะของแบบแผนความคิดจุดมุ่งหมาย ลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ภายในองค์การทั้งหมด ที่เป็นตัวกำหนด ลักษณะเฉพาะขององค์การ ในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีลักษณะเฉพาะขององค์การในการที่จะปรับตัว และเพื่อการดำรงอยู่ขององค์การได้อย่างยั่งยืน ซึ่งบุคลิกภาพองค์การ พิจารณาได้จากทิศทางขององค์การ ซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์ (Vision)/พันธกิจ (Mission) โครงสร้างการบริหาร (Organization Structure) พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

5.6 รูปแบบของบุคลิกภาพองค์การ (Organization Personality Type)

แฮนดี้ (Handy C. , 1991) ได้กล่าวถึงลักษณะที่แสดงถึงบุคลิกภาพขององค์การไว้เป็นรูปแบบต่างๆ สิ่งที่นำมาพิจารณา ได้แก่ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีลักษณะบุคลากรที่ดีและการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน วิธีการที่หน่วยงานปฏิบัติบุคลากร การควบคุมและการประสิทธิผล การมอบหมายงานและการแข่งขัน แต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพองค์การดังนี้

1. แบบเชื่อผู้ก่อตั้ง (Zeus) มีลักษณะเป็นแบบใยแมงมุม การแบ่งส่วนของงานขึ้นอยู่กับหน้าที่และผลผลิต โดยเส้นใยจะเป็นรังสีแผ่มาจากจุดศูนย์กลาง อำนาจและการมีอิทธิพลจะลดหลั่นตามระยะทางจากศูนย์กลาง วัฒนธรรมแบบเชื่อผู้ก่อตั้งดีสำหรับงานที่ต้องมีการตัดสินใจเร็ว ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความรวดเร็วจะได้ประโยชน์จากรูปแบบนี้ ซึ่งแน่นอนความรวดเร็วไม่ได้รับรองคุณภาพงาน

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาตามรูปแบบนี้ จะเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวมั่นคงและมีความยุติธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานอย่างเต็มความสามารถมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความรู้และได้รับความไว้วางใจอย่างมาก นอกจากนี้ ลักษณะของบุคลากรในวัฒนธรรมแบบนี้ มีการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา และมีความตระหนักต่อเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา จึงเป็นบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากรในลักษณะที่บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการทำงาน และควบคุมบุคลากรโดยการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งการควบคุมและการมีอิทธิพลเป็นอำนาจที่ถูกต้องและยอมรับกันในองค์การ ส่วนการมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและตัดสินใจว่าใครสมควรที่จะได้รับมอบหมายงานนั้น ลักษณะแบบเชื่อผู้ก่อตั้งทำให้เกิดการแข่งขันในอำนาจและความได้เปรียบของตำแหน่งหน้าที่

ส่วนรูปแบบการสื่อสารไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ไม่เป็นทางการ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับการคาดคะเน การเดา ไม่มีการบันทึกการประชุม หรือคำสั่ง อย่างเป็นทางการ ทั้งนี้สมาชิกจะให้ความสำคัญและให้ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาหรือผู้ก่อตั้ง และปฏิบัติตามผู้ก่อตั้งเท่านั้น

บุคคลที่ทำงานในองค์การที่เป็นแบบเชื่อผู้ก่อตั้ง มีแนวโน้มเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและทดสอบการแก้ปัญหานั้น หากสมมติฐานแรกไม่ได้ผลก็จะหาวิธีอื่นต่อไป การวิเคราะห์จะเป็นขั้นตอนทีละขั้นตอน เป็นคนทำงานรวดเร็วและต้องการให้เสร็จโดยเร็ว จะมองปัญหาโดยภาพรวมแทนที่จะแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ

ในวัฒนธรรมแบบเชื่อผู้ก่อตั้งนี้ พบว่าเป็นระบบของการช่วยเหลือ โดยใช้คำสั่งเพียงเล็กน้อย สมาชิกมีความเป็นอิสระที่จะแสดงถึงความสามารถ ความสำเร็จจะได้มาง่าย

2. แบบระบบราชการ (Apollo) เป็นการทำตามลำดับชั้นและบทบาท เน้นการแบ่งงานกันทำ ตามสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดีในระบบราชการนี้จะต้องไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ใช้อำนาจในทางที่เอาเปรียบและทำงานด้วยความถูกต้อง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบไว้วางใจได้ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และจะต้องไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ นอกจากนี้ลักษณะของบุคลากรนั้นต้องปฏิบัติตามหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามหน้าที่พร้อมกับมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จึงมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้หน่วยงานจะทำสัญญากับบุคลากรโดยมีเงื่อนไขข้อตกลงซึ่งกันและกัน การควบคุมบุคลากรโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้อำนาจทางการบริหารงาน การทำงานของบุคลากร มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและทิศทางที่แน่นอนอย่างเป็นทางการ ส่วนการมอบหมายงาน จะเป็นในลักษณะรูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินไปตามระบบขั้นตอน การแข่งขันคือการได้เลื่อนขั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น แบบระบบราชการจะดีต่อเมื่อมีสมมติฐานว่า พรุ่งนี้เหมือนวันนี้ นั่นคือ ลักษณะของงานจะเป็นงานประจำที่สามารถคาดเดาว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง ระบบราชการจะมีประสิทธิผลเมื่อสามารถทำนายถึงงานที่จะทำได้ เป็นระบบการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชา มีระบบกฎเกณฑ์การใช้เหตุผล ไม่คำนึงตัวบุคคลมุ่งปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์

3. แบบการทำงานเป็นทีม (Athena) เน้นการใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกันจากแต่ละบุคคล การบริหารนั้นต้องมีความต่อเนื่องและมีความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้น โดยหาสาเหตุหาวิธีการแก้ปัญหาจากกลุ่มบุคคล เครื่องจักร และเงิน หลังจากนั้นรอการแก้ปัญหาว่าสำเร็จหรือไม่ถ้าไม่สำเร็จ ก็หาวิธีการแก้ต่อไป

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในวัฒนธรรมนี้ เป็นผู้ที่คำนึงถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงานในเรื่องต่างๆ และสามารถใช้อำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมีแรงจูงใจตนเองเพื่อให้เต็มความสามารถและใจกว้างสำหรับความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่น พร้อมกับยินดีที่จะให้ผู้อื่นเป็นหัวหน้าถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถมากกว่า ส่วนบุคลากรในหน่วยงานจะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสามารถและทักษะของตน พร้อมกับต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิคและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันต่องาน จึงมีความเจริญก้าวหน้าได้ ทั้งนี้ หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากรในลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีที่จะควบคุมบุคลากรจะเน้นที่การประชุมและการอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่ง

การควบคุมจะใช้ลักษณะที่บุคคลนั้น มีความรู้ความสามารถในงานนั้นอย่างแท้จริงโดยการมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความต้องการให้งานนั้นประสบความสำเร็จ บุคคลที่ทำต้องมีประสบการณ์และความรู้ ส่วนการแข่งขันขึ้นอยู่กับผลงานที่แสดงออกมาระบบการทำงานขององค์การแบบนี้จะมีการเชื่อมกันระหว่างหน่วยช่วยเหลือที่ไม่มีการบังคับบัญชา แต่ละหน่วยจะมีแนวความคิดของตนมีความรับผิดชอบ และสามารถนำยุทธวิธีที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบนี้ รวมทั้งไม่มีความใกล้ชิดกันเหมือนญาติ สิ่งที่สมาชิกช่วยส่งเสริมกลุ่ม สิ่งที่ต้องการและสมาชิกจะกระทำในสิ่งนั้น ในเชิงสร้างสรรค์ โดยหาวิธีการใหม่ๆ วัฒนธรรมรูปแบบนี้เหมาะสำหรับหนุ่มสาวที่รักความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์

4. แบบการทำงานเสรี (Dionysus) วัฒนธรรมขององค์การแบบนี้ เน้นการมีมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลัก แต่ละบุคคลจะช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จ โดยแต่ละบุคคลจะมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความยินยอมที่จะมีส่วนร่วมในเรื่องการทำงาน สัญลักษณ์ที่ใช้คือรูปวงกลมที่จะมีดาวกระจายอยู่ทั่วไป ในวงกลมนั้น หมายถึง บุคคลหรือสมาชิกในองค์การจะทำงานหรืออยู่ร่วมกันอย่างกระจายภายในองค์การ ไม่มีผู้บังคับบัญชา ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นทางการ ถึงแม้ว่าบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะสามารถควบคุมสมาชิกได้ แต่เป็นเพราะกลุ่มสมาชิกยินยอมให้เขาควบคุมการทำงานของเขาได้ ลักษณะผู้บังคับบัญชาในวัฒนธรรมแบบนี้ เป็นผู้สนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ยอมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น เห็นความสำคัญของความต้องการของผู้อื่น ส่วนลักษณะของบุคลากรในหน่วยงานต้องให้ความสนใจต่อความต้องการของเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับมีความสามารถสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิผล จึงจะมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรที่มีความพิเศษ และการควบคุมจะเน้นการให้ความสนใจและภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ใส่ใจในความต้องการของบุคลากรในองค์การ การกระทำการควบคุมผู้อื่นสามารถทำได้โดยการให้สมาชิกในหน่วยงานยอมรับให้เป็นผู้ควบคุม การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การแข่งขันขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมแบบนี้จะดีในที่ซึ่งมีบุคคลที่มีความสามารถและทักษะโดยตัวเขาเอง ลักษณะดังกล่าวต้องเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์การ และการบริหารงานในองค์การจะมีลักษณะเป็นแบบงานประจำ ที่สมาชิกทุกคนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รูปแบบนี้ผู้บริหารไม่มี

ความสำคัญ มีบารมีน้อยในการที่จะใช้ คำสั่ง หรืออำนาจในการควบคุมการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

Eli Sopow (2007 : 36-40) โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนของอารมณ์ความรู้สึกร่วมกับอัตราส่วนของความรู้และประสบการณ์ ซึ่งไม่มีรูปแบบลักษณะที่ตายตัวเนื่องจากบุคลิกภาพองค์การมีความคล้ายคลึงกับบุคลิกภาพของมนุษย์ ยากแก่การแยกแยะอย่างชัดเจน บุคลิกภาพขององค์การ Organization Personality Type (OPT) 4 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามสภาวการณ์ บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ และบุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

ภาพที่ 2.9 รูปแบบบุคลิกภาพองค์การ

ที่มา: Corporate Personality Disorder Surviving & Saving Sick Organizations United States of America (2007)

1. บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง

(Suspicious-Defensive Organizational Personality)

บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง (Suspicious-Defensive Organizational Personality) มีคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม และคะแนนด้านความรู้และประสบการณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำทั้งคู่ บ่งบอกถึงแรงต่อต้านที่ค่อนข้างสูงต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลง และแรงคุกคามต่อความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือตรงข้ามกัน องค์การประเภทนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนขององค์การแบบเครื่องจักร และมีลักษณะผู้นำแบบธุรกิจ เป็นองค์การที่มีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์น้อย พยายามปกป้อง และรักษาแนวทางและความคิดดั้งเดิมขององค์การไว้ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวทางอื่นๆ องค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ซึ่งเป็นประเภทที่แย่ที่สุดของรูปแบบบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์

การสื่อสารภายในองค์การเป็นแบบการออกคำสั่งหรือการบังคับ โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมในองค์การ ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน มองว่าเป็นสิ่งคุกคามที่จะต้องถูกกำจัด ปราบปราม และถูกลงโทษ จึงมีความตึงเครียดในสถานที่ทำงานสูง มีจริยธรรมในการบริหารต่ำ ประกอบกับผลการดำเนินงานที่มีระดับต่ำ ลักษณะของผู้นำเป็นแบบทหารโดยการออกคำสั่ง การควบคุมที่ให้ความสำคัญกับตำแหน่ง หน้าที่ และลำดับการรายงานตามขั้นบังคับบัญชา

สามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ในองค์การประเภทนี้ ถูกบิดเบือนอย่างมาก ในขณะที่มีความคาดหวังในด้านประสิทธิผลของการทำงานสูง ไม่มีความชัดเจนในด้านความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยมาก นอกจากนี้องค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงยังไม่ให้มีความสำนึกความรับผิดชอบ (Responsibility) ในหน้าที่ในการคิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การ รวมถึงอำนาจ (Authority) โดยการตัดสินใจทั้งหมดมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ซึ่งใช้แนวทางที่ว่า “ให้รู้เท่าที่จำเป็นต้องรู้” ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) มีน้อยมาก นอกเหนือจากการออกคำสั่งเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม มีความสัมพันธ์ (Connectivity) กับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ น้อยมาก และมองความร่วมมือกัน (Cooperation) ว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

2. บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ

(Cautious-Controlling Organizational Personality)

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) มีคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แต่ด้านความรู้และประสบการณ์ อยู่ในเกณฑ์สูง แสดงสภาพแวดล้อมขององค์การที่ให้ความสำคัญด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมของบุคลากรน้อยกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงาน และรายได้

ขององค์การ ก่อให้เกิดการระแวงสงสัยในตัวบุคลากร ทำให้ประสิทธิผลของการทำงานไม่ดี อัตราการลาออกจากงานสูงขึ้นกว่าปกติ และจริยธรรมในการทำงานลดลง ก่อให้เกิดบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ มองความเปลี่ยนแปลงด้วยความระแวงสงสัยและป้องกัน โดยพยายามรักษาสภาพเดิมขององค์การไว้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมน้อย เพราะการทำสิ่งที่แตกต่างออกไปจากเดิม เป็นการต่อต้านต่อระบบขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นทิศทางเดียว คือจากบนสู่ล่าง เป็นการมุ่งเน้นการส่งข้อมูล ในมุมมองที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงแทนที่จะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจหมายถึงการขัดต่อคำสั่งนั้น การสื่อสารลักษณะนี้ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ความขัดแย้งทางความคิดจะถูกมองเป็นความคิดในเชิงลบและถูกขจัดออกไป

ลักษณะของผู้นำในองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จะมีลักษณะออกคำสั่งและควบคุม หรือที่เรียกว่าเป็น ผู้นำแบบธุรกิจ บุคลากรถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ต้องถามอะไรมากและสำนึกที่มีงานทำ เมื่อนำมาเทียบกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) พบว่าองค์การประเภทนี้มุ่งเน้นด้านความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านกระจายอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) โดยมองเป็นเรื่องเล็กน้อย การติดต่อสื่อสาร (Communication) นอกเหนือจากจะเป็นแบบบนสู่ล่างแล้ว ยังไม่ต้องการที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือผลตอบรับใดๆ องค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบยังขาดทักษะในด้านความสัมพันธ์ (Connectivity) ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การด้วย ส่งผลต่อความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรภายในองค์การ โดยจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์การเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ หรือถูกบังคับเท่านั้น

3. บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality)

ลักษณะขององค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) เริ่มเห็นตัวอย่างของบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์ โดยคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม อยู่ในเกณฑ์สูง แต่คะแนนด้านความรู้และประสบการณ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงให้เห็นถึงลักษณะไม่สอดคล้องกันขององค์การ ขาดการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย โต้ตอบแบบ 2 ทาง โดยเป็นการสื่อสารและระดับของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในระดับของผู้นำ หรือผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งไม่เกิดความสัมพันธ์ในด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมขององค์การที่มีผู้บริหารที่มุ่งเน้นเรื่องการวัดผลของการบรรลุถึงเป้าหมายของงานมากกว่าการที่จะให้คำแนะนำและให้ความ

ช่วยเหลือในขั้นตอนการดำเนินงาน สภาวะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องทั่วไปที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยอมรับและเข้าใจได้ โดยไม่ได้รับการดูแลและจัดการจากบุคลากร กระทั่งความเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่ออำนาจ เกียรติยศ และผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลนั้นๆ

ตามสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) และอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และในองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จะมุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าการให้อำนาจบังคับบัญชา (Authority) ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไร้อำนาจในการทำงาน และเกิดแรงกดดันต่อบุคลากร โดยที่แม้ว่าจะเกิดความคาดหวังในการทำงานของบุคลากรมีอยู่สูง แต่ไม่มีการมอบหรือสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้ที่เหมาะสม หรืออำนาจบังคับบัญชาที่เหมาะสมและจำเป็นในการทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ ย่อมเป็นเรื่องที่ยากที่จะสำเร็จไปได้ รวมถึงการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ไม่สอดคล้องกันทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ความสัมพันธ์ (Connectivity) ขององค์การที่อ่อนแอ ซึ่งองค์การไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายของกลุ่มต่างๆ เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ท้ายสุด ความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การ ยังไม่ได้รับการดูแลและมักจะเกิดความไม่ลงรอยกัน

เกิดปัญหาและข้อถกเถียงขององค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการ บัญญัติและควบคุม และไม่เน้นที่จะหาสาเหตุภายในที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้น บุคลากรที่อยู่ในองค์การลักษณะนี้จะมีความรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับ ตราบใดที่ไม่ได้แสดงออกโดยการซักถามหรือวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การทำให้บุคลากรเหล่านั้นไม่เข้าใจถึงทิศทางขององค์การและความเหมาะสมของบุคลากรในองค์การ

4. บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

(Visionary-Adaptive Organizational Personality)

ลักษณะขององค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) จะไม่พบบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์ สังเกตได้จากคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมกับด้านความรู้และประสบการณ์ มีคะแนนที่สูง แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนในการจัดการอย่างแน่วแน่จริงจังอยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเปิดเผย ครอบคลุม รัดกุม ต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์การประเภทนี้ จะมีความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิผลสูง มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างมากและลำดับชั้นของขั้นตอนการรายงานสั้น ไม่ซับซ้อน

บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์นี้ มีความตึงเครียดภายในสถานที่ทำงานต่ำ อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานน้อย มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่ามีการให้คำปรึกษาสม่ำเสมอ มีการจัดการด้านบุคลากรและสถานที่ทำงานที่สมดุลและเหมาะสม ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การถูกสร้างขึ้นจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจกันและการร่วมมือกันในการทำงาน ผู้นำมีลักษณะที่ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะของผู้นำแบบให้ความช่วยเหลือ โดยมุ่งเน้นการดึงเอาจุดเด่น ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาแทนการออกคำสั่งหรือข่มขู่เพื่อให้กลัวเพียงอย่างเดียว

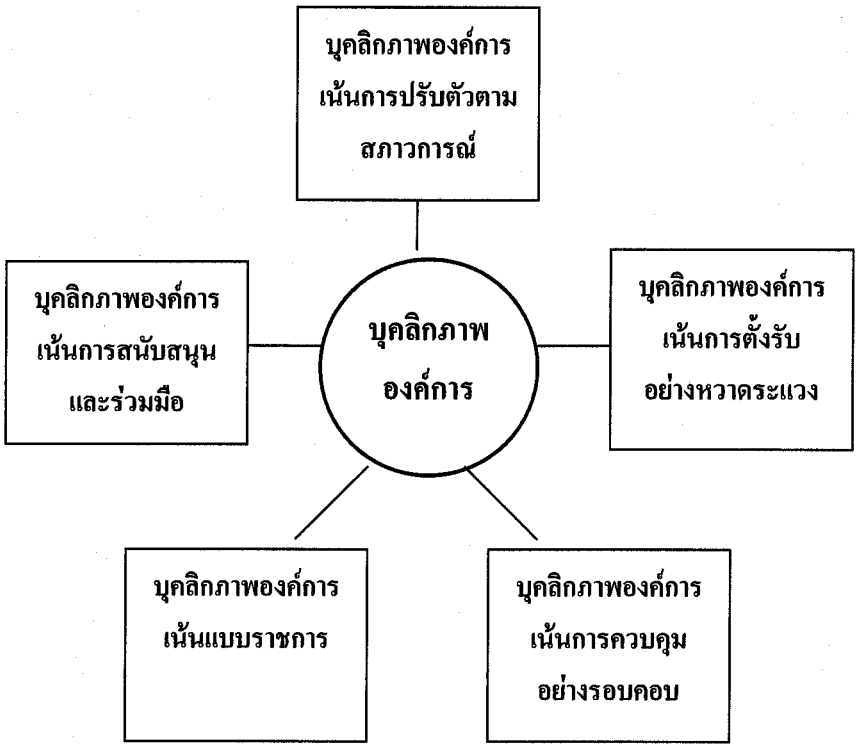
ตามหลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) มีการแบ่งอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) อย่างมีเหตุผล ทำให้บุคลากรมีความกล้าในการตัดสินใจและคิดอย่างรอบคอบ แต่ละคนมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตนเองและพร้อมรับในการตรวจสอบ (Accountability) ในการทำงานทุกระดับ มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นแบบเปิดเผยซื่อสัตย์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน คือหมายถึง แต่ละบุคคลไม่ได้เป็นเพียงผู้รับข้อมูลเท่านั้น และมีโอกาสเพิ่มเติมแก้ไข หรือตอบกลับได้ ทำให้มีความสัมพันธ์ (Connectivity) ที่ดีกับองค์การ สังคมและบุคคลอื่นๆ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ และมีความร่วมมือ (Cooperation) ที่ดีระหว่างกลุ่ม บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

จากบุคลิกภาพองค์การที่กล่าวถึงแล้วหากนำแนวคิดเน้นแบบราชการของ ริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) และ แฮนดี้ (Handy C. , 1991) มาศึกษาพบว่าบุคลิกภาพองค์การที่น่าในใจอีกแบบหนึ่งคือบุคลิกองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) ซึ่งมีลักษณะที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

จากการวิจัยเรื่องบุคลิกภาพองค์การที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากรูปแบบของบุคลิกภาพองค์การและปัจจัยบ่งชี้ซึ่งประกอบด้วย ทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/กลยุทธ์) โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) และพฤติกรรมองค์การ พบว่ารูปแบบบุคลิกภาพองค์การของ Eli Sopow (2007 : 36) แนวคิดวัฒนรรมองค์การของริชาด เอล

ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) และ แฮนดี้ (Handy C. , 1991) สามารถจำแนกบุคลิกภาพองค์การเป็น 5 แบบ คือ

1. บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง
   (Suspicious-Defensive Organizational Personality)
2. บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ
   (Cautious-Controlling Organizational Personality)
3. บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ
   (Bureaucratic Organizational Personality)
4. บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ
   (Collaborative-Supportive Organizational Personality)
5. บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์
   (Visionary-Adaptive Organizational Personality)



ภาพที่ 2.10 บุคลิกภาพองค์การ

สรุปลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Corporate Personality to Triangle of Trust) ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ตารางความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Corporate Personality to Triangle of Trust)

ประเภทบุคลิกภาพ / ความเชื่อมั่น	เน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง	เน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ	เน้นแบบราชการ	เน้นการสนับสนุนและร่วมมือ	เน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์
อำนาจหน้าที่ (Authority)	การตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	มาจากการออกคำสั่ง ควบคุมแบบผู้นำธุรกิจ	รวมอำนาจ (centralization)	ไร้อำนาจในการทำงาน เกิดแรงกดดันต่อบุคลากร	กระจายอำนาจมีเหตุผลกล้าตัดสินใจ
ความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability)	ไม่มีความชัดเจน	มุ่งเน้นความพร้อมรับตรวจสอบมาก	ประสิทธิภาพการทำงาน มีแผนการทำงานกฎ ระเบียบชัดเจนตรวจสอบได้	พร้อมรับการตรวจสอบมาก	พร้อมรับการตรวจสอบ
ความสำนึกรับผิดชอบ (Responsibility)	ไม่มีความสำนึกในความรับผิดชอบ	ความสำนึกรับผิดชอบน้อย	ตามสายการบังคับบัญชาชัดเจน	มุ่งเน้นความรับผิดชอบมาก	มีความสำนึกในความรับผิดชอบมาก
การติดต่อสื่อสาร (Communication)	มาจากการออกคำสั่งเท่านั้น	การสื่อสารทางเดียวโดยรับคำสั่ง	ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา	ไม่สอดคล้องในด้านปริมาณและคุณภาพของข้อมูล	สื่อสาร 2 ทาง
ความสัมพันธ์ (Connectivity)	มีน้อยมาก	ขาดทักษะระหว่างบุคลากรและกลุ่ม	ตามสายการบังคับบัญชา	ไม่สร้างเครือข่ายของกลุ่มต่างๆ	กว้างขวางทั้งระดับกลุ่มและองค์การ
ความร่วมมือ (Cooperation)	ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น	เกิดจากผลประโยชน์	ตามสายการบังคับบัญชา	ไม่ได้รับการดูและเกิดความไม่ลงรอยกัน	มีความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ซึ่งมีรายละเอียดของบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบดังนี้

1. บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง (Suspicious-Defensive Organizational Personality) คือบุคลิกภาพองค์การที่มีแรงต่อต้านสูง ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งองค์การแบบนี้มีลักษณะองค์การแบบเครื่องจักรและมีลักษณะผู้นำแบบธุรกิจ เป็นองค์การที่มีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์น้อย และพยายามปกป้องและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์การ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวทางอื่นๆ การสื่อสารภายในองค์การเป็นแบบการออกคำสั่งหรือการบังคับบัญชาแบบทหาร โดยไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมในองค์การ ทำให้มีความตึงเครียดในการทำงานสูง มีจริยธรรมในการบริหารงานต่ำ การควบคุมให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับการรายงานตามชั้นการบังคับบัญชา

บุคลิกองค์การแบบนี้ให้ความคาดหวังด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่มีความชัดเจนในด้านความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยมาก ไม่ให้มีความสำนึกความรับผิดชอบ (Responsibility) ในหน้าที่และอำนาจหน้าที่ (Authority) การติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่ในรูปการออกคำสั่ง และพนักงานมีความสัมพันธ์ (Connectivity) กับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การอื่นๆ น้อยมาก โดยมองความร่วมมือกัน (Cooperation) ว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

2. บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) คือบุคลิกภาพองค์การที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและรายได้ขององค์การ ก่อให้เกิดการระแวงสงสัยในตัวบุคลากร ทำให้ประสิทธิผลของการทำงานไม่ดี อัตราการลาออกจากงานสูง และจริยธรรมในการทำงานลดลง โดยมองความเปลี่ยนแปลงด้วยความระแวงสงสัยและป้องกัน โดยพยายามรักษาสภาพเดิมขององค์การไว้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมน้อย การติดต่อสื่อสารเป็นทิศทางเดียว คือจากบนสู่ล่าง ซึ่งมุ่งเน้นการส่งข้อมูล ในมุมมองจากผู้บริหารระดับสูงแทบไม่ที่จะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะหมายถึงการขัดคำสั่ง ลักษณะของผู้นำในองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จะออกคำสั่งและควบคุม ในลักษณะผู้นำแบบธุรกิจ

บุคลิกภาพองค์การประเภทนี้มุ่งเน้นด้านความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านกระจายอำนาจการบังคับ

บัญชา (Authority) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นแบบบนสู่ล่าง ไม่ต้องการรับฟังความคิดเห็นหรือผลตอบรับใดๆ องค์การขาดทักษะในด้านความสัมพันธ์ (Connectivity) ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การด้วย ส่งผลต่อความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรภายในองค์การ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การเล็งเห็นถึงผลประโยชน์หรือถูกบังคับเท่านั้น

3. บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) คือบุคลิกภาพองค์การที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายในสม่ำเสมอในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน ยึดถือและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ความสำเร็จเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

บุคลิกภาพองค์การประเภทนี้จะทำตามลำดับชั้นและบทบาท เน้นการแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างของงาน บุคลากรมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ พร้อมกับมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จึงมีความเจริญก้าวหน้า การควบคุมบุคลากรกระทำโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้อำนาจทางการบริหารงาน โดยการทำงานของบุคลากร มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและทิศทางที่แน่นอนอย่างเป็นทางการ ส่วนการมอบหมายงาน เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินไปตามระบบขั้นตอน เป็นระบบการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชา มีระบบ กฎเกณฑ์ การใช้เหตุผล โดยไม่คำนึงตัวบุคคล แต่มุ่งปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์

4. บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) คือบุคลิกภาพองค์การประเภทที่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกันขององค์การ ขาดการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยเป็นการสื่อสารและระดับของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในระดับของผู้นำ หรือผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารที่มุ่งเน้นเรื่องการวัดผลของการบรรลุถึงเป้าหมายของงานมากกว่าการที่จะให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในขั้นตอนการดำเนินงาน สภาวะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องทั่วไปที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยอมรับและเข้าใจได้ แต่ไม่ได้รับการดูแลและจัดการต่อเมื่อความเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่ออำนาจ เกียรติยศ และผลประโยชน์ของแต่ละบุคคล โดยบุคลากรไม่เข้าใจถึงทิศทางขององค์การและความเหมาะสมของบุคลากรในองค์การ

บุคลิกภาพองค์การประเภทนี้มุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าการให้อำนาจบังคับบัญชา (Authority) ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไร้ซึ่งอำนาจในการทำงานและเกิดแรงกดดันต่อบุคลากร ความคาดหวังในการทำงานของบุคลากรมีอยู่สูง แต่ไม่มีการมอบหรือสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้ หรืออำนาจการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและจำเป็นในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร (Communication) ไม่สอดคล้องทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ความสัมพันธ์ (Connectivity) ขององค์การอ่อนแอ องค์การไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายของกลุ่มต่างๆ เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ท้ายที่สุดความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การจึงไม่ได้รับการดูแลและเกิดความไม่ลงรอยกัน

5. บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) คือบุคลิกภาพองค์การที่มีการกระตุ้นและสนับสนุนในการจัดการอย่างจริงจังอยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเปิดเผย ครอบคลุม รัดกุม จนเกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์การประเภทนี้ มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสิทธิผลสูง มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างมากและขั้นตอนการรายงานสั้น ไม่ซับซ้อน มีความตึงเครียดภายในสถานที่ทำงานต่ำ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการให้คำปรึกษาสม่ำเสมอ มีการจัดการด้านบุคลากรและสถานที่ทำงานที่สมดุลและเหมาะสม ความสัมพันธ์ของบุคลากรสร้างขึ้นจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจกัน และการร่วมมือกันในการทำงาน ผู้นำมีลักษณะชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะของผู้นำแบบให้ความช่วยเหลือ โดยมุ่งเน้นการดึงเอาจุดเด่น ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาแทนการออกคำสั่งหรือข่มขู่

บุคลิกภาพองค์การประเภทนี้ มีการแบ่งอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) อย่างมีเหตุผล บุคลากรมีความกล้าในการตัดสินใจและคิดอย่างรอบคอบ แต่ละคนมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตนเองและพร้อมรับในการตรวจสอบ (Accountability) การทำงานทุกระดับ มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันโดยมีโอกาสเพิ่มเติมแก้ไข หรือตอบกลับได้ ทำให้มีความสัมพันธ์ (Connectivity) ที่ดีกับองค์การสังคมและบุคคลอื่นๆ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ และมีความร่วมมือ (Cooperation) ที่ดีระหว่างกลุ่ม บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบุคลิกภาพองค์การ และปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การที่มีอิทธิพลในการกำหนดบุคลิกภาพองค์การแต่ละประเภท โดยเฉพาะกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
   2.1 การสร้างเครื่องมือ
   2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) การวิจัยนี้ทำการศึกษาจากพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งในปี 2550 มีพนักงานทั้งสิ้น 26,897 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sampling Method) สำหรับวิธีเลือกตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้รับการคัดเลือกตัวอย่างสุ่มแบบเชิงชั้น (Stratified Random Sampling) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับ 0.05 จะได้จำนวนตัวอย่างของพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณการด้วยวิธีของทาโร่ ยามาเน (Taro Tamane) (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 47) จากสูตรดังนี้

สูตร $n = \frac{N}{1+N(e)^2}$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น (0.05)

แทนค่า $n = \frac{26,897}{1+26,897(0.05)^2}$

= 395 คน

จากการคำนวณได้ขนาดขอองกลุ่มตัวอย่างได้ 395 คน ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาจากตัวอย่างพนักงานทั้งสิ้น 400 คน ที่ปฏิบัติ ณ สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

ใช้แบบสอบถามบุคลิกภาพองค์การ เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดย

2.1 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบุคลิกภาพองค์การ ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยง เพื่อดูความสมบูรณ์ทางด้านวิชาการและความถูกต้องของภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในภาคผนวก ข) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่ดำรง และสำนักงานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแยกชนิดจัดอันดับคุณภาพแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิลท์ สเกล (Likert Scale) โดยทำการศึกษาจากปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ประกอบด้วย

- ทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์)
- โครงสร้างการบริหาร
- วัฒนธรรมองค์การ
- พฤติกรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพองค์การ โดยศึกษาจากบุคลิกภาพองค์การ ทั้งนี้แบ่งบุคลิกภาพองค์การแต่ประเภทที่ศึกษา 5 แบบ คือ

1. บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง
   (Suspicious-Defensive Organizational Personality)
2. บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ
   (Cautious-Controlling Organizational Personality)
3. บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ
   (Bureaucratic Organizational Personality)
4. บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ
   (Collaborative-Supportive Organizational Personality)
5. บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์
   (Visionary-Adaptive Organizational Personality)

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมเนื้อหา ความชัดเจนของคำถามจากกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีความสอดคล้อง

ระดับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ระดับ –1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ Σ R/n โดย

R คือ ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) มีผลการอ่านค่าดังนี้

ค่า IOC ที่ได้เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับข้อคำถามที่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัดและสามารถนำไปใช้ได้

ค่า IOC ที่น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด ซึ่งผู้วิจัยต้องนำข้อคำถามไปปรับปรุงแก้ไขใหม่

จากการตรวจสอบด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) ดังกล่าวได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ **เท่ากับ 0.85** ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือนั้นมีความสอดคล้องและความครอบคลุมเนื้อหา ความชัดเจนของคำถามกับกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2.1 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบแบบสอบถาม (Pretest) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อ Try out และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์รายข้อ โดยหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของ ครอนบาช (Cronbach) จากวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) จากการคำนวณของโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 13.0 ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ **0.958** จากวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 จึงใช้เป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการทำวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการในช่วงเดือนธันวาคม 2550-เมษายน 2551 โดยใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่าง (Sampling) จากพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ โดยกลุ่มเป้าหมายกระจายไปตามตัวแปรอิสระ รวมทั้งสิ้น จำนวน 400 ฉบับ และแบ่งการเก็บข้อมูลดังนี้

พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ จำนวน 200 ฉบับ

พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานดอนเมือง จำนวน 100 ฉบับ

พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานสุวรรณภูมิ จำนวน 100 ฉบับ

จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทั้งหมดครบถ้วน และให้คะแนนแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่ดำรง และสำนักงานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ โดยศึกษาจากปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ประกอบด้วย ทิศทางขององค์การ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ จากบุคลิกภาพองค์การ 5 แบบ คือ บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง (Suspicious-Defensive Organizational Personality) บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality)

ดำเนินการแยกชนิดจัดอันดับระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิลท์สเกล (Likert Scale) (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 77)

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การลงรหัสข้อมูล

นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และมาจัดสร้างคู่มือลงรหัส เพื่อแปลงข้อมูลที่ได้รับให้อยู่ในรูปแบบของตัวเลข จากนั้นนำไปวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 13.0

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามแต่ละฉบับที่รับจากกลุ่มตัวอย่าง มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยจัดทำรหัสในแบบสอบถามตามที่กำหนดในตารางแจกแจงความถี่ ทำการบันทึก

ข้อมูลรหัสในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการกรอกข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล โดยการหาความถี่และการหาค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล

4.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4.2.3 การวิเคราะห์บุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บุคลิกภาพองค์การว่าพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ที่ตอบแบบสอบนั้นถึงความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ และหาความแตกต่างด้วย F-test หรือ One-way Analysis of Variance)

4.2.4 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดยใช้ค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) หรือ One-way Analysis of Variance) หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe 's Method)

4.2.5 การทดสอบ Chi-square (χ^2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การแต่ละประเภท

4.3 การแปลความหมาย โดยการแปลความหมายการประเมินบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ออกเป็น 5 ระดับ โดยการใช้เกณฑ์หาความกว้างของอันตรภาคชั้นตามวิธีของลิเคิลท์ สเกล (Likert Scale)

ผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายจากข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็น 5 ระดับ (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ 2550 : 77) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็นความหมายบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามระดับคะแนนของผลการวิจัย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยมากที่สุด แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยมาก แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 ความคิดเห็น ระดับปานกลาง แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยน้อย แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ จากผลการวิจัย หากค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพองค์การสูงสุดอยู่ในบุคลิกภาพองค์การแบบใด แปลความหมายว่าบริษัทฯ มีบุคลิกภาพองค์การสอดคล้องกับบุคลิกภาพแบบนั้นมากที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 13.0 มีลำดับดำเนินการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล โดยหาความถี่และหาค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation/ S.D.) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation/ S.D.) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) หรือ One-way Analysis of Variance เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบค่าที (t-test) หรือวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) หรือ One-way Analysis of Variance หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Schefe's Method) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ โดยทดสอบ Chi-square (χ^2) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การแต่ละด้านกับบุคลิกภาพองค์การ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน โดยวิเคราะห์หาความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และสถานที่ปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (400 คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	214	53.50
หญิง	186	46.50
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาเอก	2	0.50
ปริญญาโท	69	17.25
ปริญญาตรี	260	65.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	69	17.25
3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
16 ปี ขึ้นไป	161	40.25
10-15 ปี	110	27.50
5-9 ปี	63	15.75
1-4 ปี	58	14.50
น้อยกว่า 1 ปี	8	2.00
4. ตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า	13	3.25
ผู้จัดการกอง/เทียบเท่า	11	2.75
ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า	37	9.25
หัวหน้างาน	135	33.75
ปฏิบัติการ	204	51.0
5. สถานที่ปฏิบัติงาน		
สำนักงานใหญ่	200	50.00
สำนักงานดอนเมือง	100	25.00
สำนักงานสุวรรณภูมิ	100	25.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทฯ เป็นเพศชาย จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 ซึ่งมากกว่าเพศหญิง ที่มีจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5

2. วุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโทและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.25 และระดับปริญญาเอกมีจำนวนน้อยที่สุด คือจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทฯ จำนวนมากที่สุด ปฏิบัติงานมากกว่า 16 ปี มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.25 รองลงมาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 10-15 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี มีจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 และพนักงานที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

4. ตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทฯ จำนวนมากที่สุด เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมาเป็นระดับหัวหน้างาน จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 33.75 ระดับผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.25 ระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 และระดับผู้จัดการกอง/เทียบเท่า มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80

5. สถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทฯ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และปฏิบัติงานที่สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ จำนวน 100 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ

การวิเคราะห์ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (S.D.) เพื่อศึกษาปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านพฤติกรรมองค์การ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 – 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์)	3.80	0.68	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ด้านโครงสร้างการบริหาร	3.59	0.77	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.48	0.79	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ด้านพฤติกรรมองค์การ	3.76	0.78	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ	**3.65**	**0.75**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ($\overline{X}$ = 3.65) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.678) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นสูงสุดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในการกำหนดปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ คือ ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ($\overline{X}$ = 3.80) รองลงมาคือด้านพฤติกรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.76) ด้านโครงสร้างการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.59) และด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์)

ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ด้านทิศทางขององค์การ(วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บริษัทฯ มีการกำหนดแผนหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.08	0.76	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	3.95	0.81	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.95	0.79	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.60	0.90	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ	3.42	0.95	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมของทิศทางขององค์การ	**3.80**	**0.84**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ($\overline{X}$ = 3.80) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ มีการกำหนดแผนหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.08) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ($\overline{X}$ = 3.42)

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านโครงสร้างการบริหาร

ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ด้านโครงสร้างการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บริษัทฯ กำหนดโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.66	0.96	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและมอบหมายงานเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน	3.54	1.07	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ กำหนดอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน	3.78	0.84	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ มีการรายงานและความชัดเจนในการวัดความสำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลา	3.53	0.95	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน	3.39	0.93	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมของโครงสร้างการบริหาร	**3.59**	**0.95**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านโครงสร้างการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.59) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ กำหนดอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน ($\overline{X}$ =3.78) และให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.39)

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง	3.51	0.95	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ส่งเสริม และปลูกฝังความคิดและการปฏิบัติที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	3.72	0.89	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมด้านทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	3.68	0.86	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค)	3.16	1.14	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.33	1.00	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ	**3.48**	**0.96**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.48) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D.= 0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริม และปลูกฝังความคิดและการปฏิบัติที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ =3.72) โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.33) และบริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค) ($\overline{X}$ = 3.16)

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านพฤติกรรมองค์การ

ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ด้านพฤติกรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บริษัทฯ ให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี	3.58	0.97	มาก	ให้ความสำคัญมาก
มีการจัดสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม	3.60	1.07	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับต่างๆ มีความร่วมมือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	3.59	0.91	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ	4.11	0.79	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ	3.90	0.86	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมของพฤติกรรมองค์การ	**3.76**	**0.92**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านพฤติกรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.76) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ ($\overline{X}$ = 4.11) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับต่างๆ มีความร่วมมือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.59) และบริษัทฯ ให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี ($\overline{X}$ = 3.58) ในระดับน้อยในกลุ่ม

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

ผู้วิจัยทำการศึกษาบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 5 แบบ คือ ลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง (Suspicious-Defensive Organizational

Personality) ลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) ลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) ลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) และลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.7 – 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง	**3.65**	0.64	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ	3.35	0.74	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ	**3.71**	0.71	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ	3.41	0.70	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์	3.52	0.81	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ	**3.52**	**0.72**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ($\overline{X}$ = 3.52) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.71) รองลงมา คือมีบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.52) โดยมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง 2 ลำดับสุดท้าย คือ บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ ($\overline{X}$ = 3.35) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ($\overline{X}$ = 3.41)

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง				
บริษัทฯ ให้ความสำคัญและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์การอย่างต่อเนื่อง	3.45	1.00	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เท่านั้น ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ	3.69	1.06	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา	3.87	0.82	มาก	ให้ความสำคัญมาก
เมื่อเกิดปัญหาของบริษัทฯ ที่มิใช่เป็นของหน่วยงานที่ตนสังกัด คนในหน่วยงานส่วนใหญ่จะวางเฉยในลักษณะ "ธุระไม่ใช่"	3.61	1.08	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในลักษณะ "แก้ไขเมื่อเกิดปัญหามากกว่าป้องกัน"	3.61	1.10	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง	**3.65**	**1.01**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.87) และบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.45)

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ				
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องผลการดำเนินงานและรายได้ขององค์การในระยะสั้น	3.34	1.01	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
บริษัทฯ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมโดยการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.49	0.88	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
บริษัทฯ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.15	1.23	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ผู้บริหารมีการควบคุมอย่างรอบคอบ โดยการออกคำสั่งควบคุมอย่างเข้มงวด	3.25	1.02	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน	3.55	0.91	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ	**3.35**	**1.01**	**ปานกลาง**	**ให้ความสำคัญปานกลาง**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ ($\overline{X}$ = 3.35) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน ($\overline{X}$ = 3.55) และให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.15) ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ				
บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยึดถือ กฎ ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	3.69	1.01	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ	3.70	0.98	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ จัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน	3.52	1.02	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ข้อมูล ตัวเลข เป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ	3.67	0.87	มาก	ให้ความสำคัญมาก
พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา	4.00	0.75	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ	**3.71**	**0.92**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.71) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.00) และให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ จัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชาโดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน ($\overline{X}$ = 3.52) ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ				
พนักงานให้ความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บริหารสูงมาก	3.18	0.99	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกัน	3.35	1.08	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
บริษัทฯ ให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่องานและมีความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบเป็นอย่างมาก	3.52	1.02	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการวัดผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.70	0.86	มาก	ให้ความสำคัญมาก
พนักงานปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด กดดัน และไม่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน	3.33	1.18	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ	**3.41**	**1.01**	**ปานกลาง**	**ให้ความสำคัญปานกลาง**

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ($\overline{X}$ = 3.41) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 1.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในการวัดผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.70) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่พนักงานปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด กดดัน และไม่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.33) ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกัน ($\overline{X}$ = 3.35) และพนักงานให้ความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บริหารสูงมาก ($\overline{X}$ = 3.18) ซึ่งเป็นค่าน้อยที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์				
บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์	3.71	0.82	มาก	ให้ความสำคัญมาก
บริษัทฯ ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างอิสระ	3.17	1.05	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
พนักงานมีความเชื่อมั่นในอนาคตของบริษัทฯ และเชื่อมั่นว่าจะได้รับการดูแลด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.58	1.09	มาก	ให้ความสำคัญมาก
พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และกระจายความรู้ในบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำตลอดเวลา	3.46	1.03	ปานกลาง	ให้ความสำคัญปานกลาง
ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิดกว้าง สื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงาน	3.68	1.00	มาก	ให้ความสำคัญมาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์	**3.52**	**0.99**	**มาก**	**ให้ความสำคัญมาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.52) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D.= 0.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามสภาจการณ์ ($\overline{X}$ = 3.71) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และกระจายความรู้ในบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 3.46) และบริษัทฯ ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สามารถคิด และตัดสินใจได้อย่างอิสระ ($\overline{X}$ = 3.17) ซึ่งเป็นค่าน้อยที่สุดในกลุ่ม

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นตามลักษณะบุคลิกภาพองค์การ เรียงตามคะแนนสูงที่สุด 10 ลำดับแรก

บุคลิกภาพองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	S.D.	รูปแบบบุคลิกภาพองค์การ
พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา	4.00	0.75	ราชการ
บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา	3.87	0.82	ตั้งรับอย่างหวาดระแวง
บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์	3.71	0.82	ปรับตัวตามสภาวการณ์
บริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ	3.70	0.98	ราชการ
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการวัดผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.70	0.86	สนับสนุนและร่วมมือ
บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยึดถือ กฎ ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	3.69	1.01	ราชการ
ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิดกว้าง สื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงาน	3.68	1.00	ปรับตัวตามสภาวการณ์
บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ข้อมูล ตัวเลข เป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ	3.67	0.87	ราชการ
พนักงานมีความเชื่อมั่นในอนาคตของบริษัทฯ และเชื่อมั่นว่าจะได้รับการดูแลด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.58	1.09	ปรับตัวตามสภาวการณ์
บริษัทฯ ให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่องานและมีความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบเป็นอย่างมาก	3.52	1.02	สนับสนุนและร่วมมือ

จากตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นตามลักษณะบุคลิกภาพองค์การ จากสถิติของค่าเฉลี่ยสูงสุด 10 ลำดับแรก พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเด่นที่สุด โดยเฉพาะบริษัทฯ ให้ความสำคัญ ในเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ตามสายการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.00) และเรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 3.70) รองลงมาเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง เรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.87) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ เรื่องที่บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3. 71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นระหว่างบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการกับบุคลิกภาพองค์การอื่น

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
ระหว่างกลุ่ม	5.29	3	1.76	3.49	**0.02***
ภายในกลุ่ม	200.46	396	0.51		
รวม	205.75	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
ระหว่างกลุ่ม	76.05	3	25.35	56.55	**0.00***
ภายในกลุ่ม	177.54	396	0.45		
รวม	253.59	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
ระหว่างกลุ่ม	9.05	3	3.02	4.82	**0.00***
ภายในกลุ่ม	247.64	396	0.63		
รวม	256.68	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	141.94	3	47.31	108.95	**0.00***
ภายในกลุ่ม	171.97	396	0.43		
รวม	313.91	399			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ แตกต่างกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ทั้งนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดจากตารางที่ 4.15 - 4.18

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นรายคู่

ระดับความคิดเห็น		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	$\overline{X}$	**3.95**	**3.73**	**3.69**	**3.43**
น้อย	**3.95**	-	0.22	0.26	**0.52***
ปานกลาง	**3.73**		-	0.04	0.30
มาก	**3.69**			-	0.26
มากที่สุด	**3.43**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวงในระดับน้อย มีค่าความคิดเห็น แตกต่างกับความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นรายคู่

ระดับความคิดเห็น		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	$\bar{X}$	**2.89**	**3.13**	**3.31**	**4.40**
น้อย	**2.89**	-	0.24	0.42	**1.51***
ปานกลาง	**3.13**		-	0.18	**1.27***
มาก	**3.31**			-	**1.09***
มากที่สุด	**4.40**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด มีความคิดเห็น แตกต่างจากระดับที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญในระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นรายคู่

ระดับความคิดเห็น		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	$\bar{X}$	**3.26**	**3.20**	**3.43**	**3.65**
น้อย	**3.26**	-	0.06	0.17	0.39
ปานกลาง	**3.20**		-	0.23	**0.45***
มาก	**3.43**			-	0.22
มากที่สุด	**3.65**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญ

ในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด มีความคิดเห็น แตกต่างจากระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นรายคู่

ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		2.63	**2.88**	**3.69**	**4.58**
น้อย	**2.63**	-	0.25	1.06	**1.95***
ปานกลาง	**2.88**		-	0.81	**1.70***
มาก	**3.69**			-	**0.89***
มากที่สุด	**4.58**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด มีความคิดเห็น แตกต่างกับระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย

ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

มีผลการวิจัยตามตารางที่ 4.19 - 4.28 ดังนี้

4.1 สมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง	3.71	0.72	3.64	0.72	0.91	**0.74**
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ	3.34	0.78	3.46	0.82	-1.45	**0.19**
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ	3.66	0.75	3.82	0.78	-2.00	**0.92**
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ	3.40	0.81	3.37	0.79	0.32	**0.64**
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์	3.52	0.86	3.51	0.92	0.20	**0.17**
ภาพรวมทั้งองค์การ	3.57	0.76	3.61	0.77	-0.56	**0.58**

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การในแต่ละแบบ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
ระหว่างกลุ่ม	0.33	3	0.11	0.21	0.89
ภายในกลุ่ม	205.42	396	0.52		
รวม	205.75	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
ระหว่างกลุ่ม	8.29	3	2.76	4.46	**0.00***
ภายในกลุ่ม	245.3	396	0.62		
รวม	253.59	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ					
ระหว่างกลุ่ม	4.33	3	1.44	2.47	0.06
ภายในกลุ่ม	231.58	396	0.58		
รวม	235.91	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
ระหว่างกลุ่ม	2.38	3	0.79	1.24	0.13
ภายในกลุ่ม	254.19	396	0.64		
รวม	256.57	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	24.97	3	8.32	11.41	**0.00***
ภายในกลุ่ม	288.94	396	0.73		
รวม	313.91	399			
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	13.49	3	4.49	8.12	**0.00***
ภายในกลุ่ม	219.27	396	0.56		
รวม	232.76	399			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ไม่แตกต่างกัน

พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ และภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ แตกต่างกัน ทั้งนี้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.21 - 4.23

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		**ปริญญาเอก**	**ปริญญาโท**	**ปริญญาตรี**	**ต่ำกว่าปริญญาตรี**
	$\overline{X}$	**3.00**	**3.54**	**3.30**	**3.64**
ปริญญาเอก	**3.00**	-	0.54	0.30	**0.64***
ปริญญาโท	**3.54**		-	0.24	0.10
ปริญญาตรี	**3.30**			-	0.34
ต่ำกว่าปริญญาตรี	**3.64**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็น แตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	**3.00**	**3.38**	**3.41**	**4.06**
ปริญญาเอก	**3.00**		0.38	0.41	**1.06***
ปริญญาโท	**3.38**			0.03	0.68
ปริญญาตรี	**3.41**				0.65
ต่ำกว่าปริญญาตรี	**4.06**				

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็น แตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	**3.00**	**3.77**	**3.47**	**3.90**
ปริญญาเอก	**3.00**	-	**0.77***	0.47	**0.90***
ปริญญาโท	**3.77**		-	0.30	0.13
ปริญญาตรี	**3.47**			-	0.43
ต่ำกว่าปริญญาตรี	**3.90**				-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีการระดับการศึกษาปริญญาเอก มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
ระหว่างกลุ่ม	1.18	4	0.29	0.57	0.69
ภายในกลุ่ม	204.57	395	0.52		
รวม	205.75	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
ระหว่างกลุ่ม	2.09	4	0.52	0.82	0.51
ภายในกลุ่ม	251.50	395	0.64		
รวม	253.59	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ					
ระหว่างกลุ่ม	3.36	4	0.84	1.43	0.22
ภายในกลุ่ม	232.55	395	0.59		
รวม	235.91	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
ระหว่างกลุ่ม	1.84	4	0.46	0.71	0.58
ภายในกลุ่ม	254.74	395	0.64		
รวม	256.57	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	4.89	4	1.22	1.56	0.18
ภายในกลุ่ม	309.02	395	0.78		
รวม	313.91	399			
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	1.48	4	0.37	0.63	0.64
ภายในกลุ่ม	231.28	395	0.59		
รวม	232.76	399			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
ระหว่างกลุ่ม	1.45	4	0.36	0.70	0.59
ภายในกลุ่ม	204.30	395	0.52		
รวม	205.75	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
ระหว่างกลุ่ม	14.81	4	3.70	6.13	**0.00***
ภายในกลุ่ม	238.78	395	0.60		
รวม	253.59	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ					
ระหว่างกลุ่ม	4.79	4	1.20	2.05	0.09
ภายในกลุ่ม	231.12	395	0.59		
รวม	235.91	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
ระหว่างกลุ่ม	2.66	4	0.66	1.03	0.39
ภายในกลุ่ม	253.91	395	0.64		
รวม	256.57	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	2.41	4	0.60	0.76	0.55
ภายในกลุ่ม	311.50	395	0.79		
รวม	313.91	399			
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	7.82	4	1.96	3.43	0.06
ภายในกลุ่ม	224.94	395	0.57		
รวม	232.76	399			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ส่วนบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ และภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน

พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน เป็นรายคู่

ตำแหน่ง		ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า	ผู้จัดการกอง/เทียบเท่า	ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า	หัวหน้างาน	ปฏิบัติการ
	$\overline{X}$	**3.61**	**2.73**	**3.84**	**3.44**	**3.30**
ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า	**3.61**	-	**0.89***	0.22	0.17	0.31
ผู้จัดการกอง/เทียบเท่า	**2.73**		-	**1.11***	**0.72***	0.58
ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า	**3.84**			-	0.39	0.53
หัวหน้างาน	**3.44**				-	0.14
ปฏิบัติการ	**3.30**					-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการกอง/เทียบเท่า มีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า และหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า และหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
ระหว่างกลุ่ม	0.33	2	0.17	0.32	0.73
ภายในกลุ่ม	205.42	397	0.52		
รวม	205.75	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
ระหว่างกลุ่ม	0.73	2	0.37	0.57	0.56
ภายในกลุ่ม	252.86	397	0.64		
รวม	253.59	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ					
ระหว่างกลุ่ม	0.76	2	0.38	0.65	0.52
ภายในกลุ่ม	235.15	397	0.59		
รวม	235.91	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
ระหว่างกลุ่ม	1.56	2	0.78	1.21	0.30
ภายในกลุ่ม	255.01	397	0.64		
รวม	256.57	399			
บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	7.37	2	3.69	4.77	**0.01***
ภายในกลุ่ม	306.54	397	0.77		
รวม	313.91	399			
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	0.66	2	0.33	0.56	0.57
ภายในกลุ่ม	232.1	397	0.59		
รวม	232.76	399			

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานสถานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ และภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน

พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานสถานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

สถานที่ปฏิบัติงาน		**สำนักงานใหญ่**	**สำนักงานดอนเมือง**	**สำนักงานสุวรรณภูมิ**
	$\overline{X}$	**3.38**	**3.67**	**3.63**
สำนักงานใหญ่	**3.38**	-	**0.29***	0.25
สำนักงานดอนเมือง	**3.67**		-	0.04
สำนักงานสุวรรณภูมิ	**3.63**			-

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานดอนเมือง มีความคิดเห็นแตกต่างกับ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่

4.2 สมมติฐาน ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ โดยทดสอบ Chi-square (χ^2) เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านพฤติกรรมองค์การ กับบุคลิกภาพองค์การ ตามตารางที่ 4.29 ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ	(χ^2)	df.	Sig.
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง		
ด้านทิศทางขององค์การ	11.727	12	0.467
ด้านโครงสร้างการบริหาร	19.549	12	0.076
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	19.063	12	0.091
ด้านพฤติกรรมองค์การ	11.275	12	0.505
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ		
ด้านทิศทางขององค์การ	69.916	16	**0.000***
ด้านโครงสร้างการบริหาร	118.356	16	**0.000***
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	59.305	16	**0.000***
ด้านพฤติกรรมองค์การ	150.198	16	**0.000***
	บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ		
ด้านทิศทางขององค์การ	278.209	12	**0.000***
ด้านโครงสร้างการบริหาร	257.821	12	**0.000***
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	296.074	12	**0.000***
ด้านพฤติกรรมองค์การ	326.788	12	**0.000***
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ		
ด้านทิศทางขององค์การ	23.225	24	0.506
ด้านโครงสร้างการบริหาร	23.435	24	0.494
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	29.533	24	0.200
ด้านพฤติกรรมองค์การ	24.956	24	0.408
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์		
ด้านทิศทางขององค์การ	225.387	16	**0.000***
ด้านโครงสร้างการบริหาร	357.358	16	**0.000***
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	284.979	16	**0.000***
ด้านพฤติกรรมองค์การ	312.947	16	**0.000***

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านพฤติกรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1.1 ศึกษาบุคลิกภาพองค์การกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.1.2 ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

1.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานสุวรรณภูมิ จำนวน 26,897 คน โดยเลือกสุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติทดสอบ χ^2 , t-test , F-test หรือ One-way Analysis of Variance และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows version 13.0 และกำหนดระดับคะแนนของผลการวิจัย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยมากที่สุด แปลความหมายว่า องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/ องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยมาก แปลความหมายว่า องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/ องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 ความคิดเห็น ระดับปานกลาง แปลความหมายว่า องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/ องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยน้อย แปลความหมายว่า องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/

องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 ความคิดเห็น ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด แปลความหมายว่า
องค์การให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ/
องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ จากผลการวิจัย หากค่าเฉลี่ยของบุคลิกภาพองค์การสูงสุดอยู่ในบุคลิกภาพองค์การแบบใด แปลความหมายว่า บริษัทฯ มีบุคลิกภาพองค์การสอดคล้องกับบุคลิกภาพแบบนั้นมากที่สุด

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพศชายและเพศหญิงมีขนาดใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 53.50 และ 46.50 ตามลำดับ ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปเป็นจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.30 มีตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบันอยู่ในระดับปฏิบัติการจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.00 และปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 50.00

1.3.2 ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การในระดับมาก ($\overline{X} = 3.65$) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับความคิดเห็นด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ($\overline{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ มีการกำหนดแผนหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X} = 4.08$) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ($\overline{X} = 3.42$)

ระดับความคิดเห็นด้านโครงสร้างการบริหาร พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านโครงสร้างการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ กำหนดอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน ($\overline{X}$ =3.78) และให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.39)

ระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริม และปลูกฝังความคิดและการปฏิบัติที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ =3.72) โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.33) และบริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค) ($\overline{X}$ = 3.16)

ระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมองค์การ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านพฤติกรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ ($\overline{X}$ = 4.11) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับต่างๆ มีความร่วมมือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.59) และบริษัทฯ ให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี ($\overline{X}$ = 3.58) ในระดับน้อยในกลุ่ม

1.3.3 ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ($\overline{X}$ = 3.52) เมื่อพิจารณาบุคลิกภาพองค์การแต่ละแบบ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.71) รองลงมา คือมีบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.52) โดยมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางในบุคลิกภาพองค์การ 2 ลำดับสุดท้าย คือ บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ ($\overline{X}$ = 3.35) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ($\overline{X}$ = 3.41) เมื่อพิจารณารายบุคลิกภาพองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.00) และให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ จัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชาโดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน ($\overline{X}$ = 3.52) ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.87) และบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.45)

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.71) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และกระจายความรู้ในบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 3.46) และบริษัทฯ ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สามารถคิด และตัดสินใจได้อย่างอิสระ ($\overline{X}$ = 3.17) ซึ่งเป็นค่าน้อยที่สุดในกลุ่ม

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ ($\overline{X}$ = 3.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน ($\overline{X}$ = 3.55) และให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.15) ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางในภาพรวม

บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ($\overline{X}$ = 3.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในการวัดผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.70) โดยให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่พนักงานปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด กดดัน และไม่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.33) ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกัน ($\overline{X}$ = 3.35) และพนักงานให้ความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บริหารสูงมาก ($\overline{X}$ = 3.18) ซึ่งเป็นค่าน้อยที่สุดในกลุ่ม

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นจากลักษณะบุคลิกภาพองค์การ ของสถิติค่าเฉลี่ยสูงสุด 10 ลำดับแรก พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเด่นที่สุด โดยเฉพาะบริษัทฯ ให้ความสำคัญ ในเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.00) เรื่องที่บริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิ ภาพในการทำงานเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 3.70) รองลงมาเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง เรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.87) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ เรื่องที่บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3. 71) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ กับบุคลิกภาพองค์การอื่นๆ เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ แตกต่างกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์แตกต่างกัน ดังนี้

บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวงในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 3. 95) แตกต่างกับ ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3. 43) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมากที่สุด

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ เมื่อทดสอบความแตกต่างของ

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.40) แตกต่างจากระดับที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย ($\overline{X}$ = 3. 31) ($\overline{X}$ = 3. 13) และ ($\overline{X}$ = 2.89) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย

บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3. 65) แตกต่างจากระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3. 20) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับปานกลาง

บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) แตกต่างกับระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย ($\overline{X}$ = 3. 69) ($\overline{X}$ = 2.88) และ ($\overline{X}$ = 2.63) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย

1.3.4 ตอนที่ 4 ทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน
2. ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

1. สมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์กรทุกแบบ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงปัจจุบัน และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ด้านวุฒิการศึกษา

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ พบว่า

เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีการระดับการศึกษาปริญญาเอก ($\overline{X}$ = 3.00) มีความคิดเห็น แตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ($\overline{X}$ = 3.77) และ ($\overline{X}$ = 3.90) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รายละเอียดดังนี้

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\overline{X}$ = 3.64) มีความคิดเห็น แตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ($\overline{X}$ = 3. 00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยเฉพาะเรื่องที่ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน

บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ($\overline{X}$ = 4.06) มีความคิดเห็น แตกต่างกับพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ($\overline{X}$ = 3.00) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยเฉพาะเรื่องที่ บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์

ด้านตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน

พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้ มีรายละเอียดดังนี้

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ เมื่อทดสอบความแตกต่างของ

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตามตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการกอง/เทียบเท่า ($\overline{X}$ = 2.73) มีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า และหัวหน้างาน ($\overline{X}$ = 3.61) ($\overline{X}$ = 3.84) และ ($\overline{X}$ = 3.44) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า และหัวหน้างาน โดยเฉพาะด้านที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน

ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน

พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสถานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสถานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์

พบว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานดอนเมือง ($\overline{X}$ = 3.67) มีความคิดเห็นแตกต่างกับ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ($\overline{X}$ = 3.38) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ โดยเฉพาะเรื่องที่บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์

2. สมมติฐาน ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ซึ่งประกอบด้วยด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านพฤติกรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ

2. อภิปรายผล

เพื่อความชัดเจนในการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลตามลำดับของวัตถุประสงค์ และสมมติฐานดังนี้

2.1 บุคลิกภาพองค์การของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ($\overline{X}$ = 3.71) เด่นที่สุด ในขณะที่บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ ($\overline{X}$ = 3.52) แสดงลักษณะเด่นออกมาในบางด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) ที่กล่าวว่าองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ ทั้งนี้ องค์การที่มีความสำเร็จสูง พบว่ามักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ พนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.71) โดยเฉพาะในเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.00) โดยบริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 3.70) บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยึดถือ กฎ ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ($\overline{X}$ = 3.69) บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ข้อมูล ตัวเลข เป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 3.67) และบริษัทฯ จัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน ($\overline{X}$ = 3.52)

ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง พนักงานมีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญมากในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\overline{X}$ = 3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากเรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา

($\overline{X}$ = 3.87) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เท่านั้น ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 3.69) เมื่อเกิดปัญหาของบริษัทฯ ที่มิใช่เป็นของหน่วยงานที่ตนสังกัด คนในหน่วยงานส่วนใหญ่จะวางเฉยในลักษณะ "ธุระไม่ใช่" และบริษัทฯ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในลักษณะ "แก้ไขเมื่อเกิดปัญหามากกว่าป้องกัน" ที่ค่า ($\overline{X}$ = 3.61) โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญระดับปานกลางเรื่องที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.45)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality) เด่นที่สุด เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญเรื่องที่พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา การส่งเสริมค่านิยมเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ การให้ความสำคัญและยึดถือ กฎ ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยการให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ข้อมูล ตัวเลขเป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ และมีการจัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของของริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft,2002) และแฮนดี้ (Handy C. , 1991) และมีบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง เป็นลำดับรองลงมา โดยเฉพาะเรื่องที่บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา การให้ความไว้วางใจผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เท่านั้น ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และบริษัทฯ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในลักษณะ "แก้ไขเมื่อเกิดปัญหามากกว่าป้องกัน"

2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน ด้านเพศ

พบว่า เพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การไม่แตกต่างกัน เนื่องจากเอกลักษณ์ขององค์การส่งผลต่อพนักงานโดยไม่จำกัดเพศชายหรือเพศหญิง และระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอังคณา มีเหลือ (2550) ซึ่งทำการประเมินบุคลิกภาพองค์กรเพื่อการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท โดนัลด์สัน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์กรไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกันในแต่ละแบบ ดังนี้

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างจากระดับการศึกษาอื่นๆ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างองค์การซับซ้อนมาก มีพนักงานระดับการศึกษาที่หลากหลาย โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ส่งผลให้เกิดการความแตกต่างกันในด้านความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ

ด้านตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่ามีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการกอง/เทียบเท่า และผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการกอง/เทียบเท่า มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า และระดับหัวหน้างาน สืบเนื่องจากพนักงานระดับผู้บริหารได้รับนโยบาย ข่าวสาร ข้อมูล ที่ถูกต้องและรวดเร็วกว่าทำให้มีระดับความแตกต่าง และส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานดอนเมือง สืบเนื่องจากสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน มีบรรยากาศในการทำงานแตกต่างกัน และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อองค์การแตกต่างกันด้วย

2.3 ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ

จากผลการวิจัยปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การทั้ง 4 ด้านพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระดับความคิดเห็นว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) มากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.80) ด้านพฤติกรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.76) ด้านโครงสร้างการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.59) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.48) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีการกำหนดแผนหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน บริษัทฯ บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และบริษัทฯ ให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ตามลำดับ

ด้านพฤติกรรมองค์การ พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนใน

กิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ มีการจัดสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับต่างๆ มีความร่วมมือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล รวมทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และบริษัทฯ ให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีตามลำดับ

ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นว่าบริษัทฯ กำหนดอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน บริษัทฯ กำหนดโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณา หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน บริษัทฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและมอบหมายงานเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน บริษัทฯ มีการรายงานและความชัดเจนในการวัดความสำเร็จพร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลา และบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ตามลำดับ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นว่า บริษัทฯ ส่งเสริม และปลูกฝังความคิดและการปฏิบัติที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมด้านทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และบริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2544) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพขององค์การ พิจารณาได้จากกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ จุดยืนด้านการตลาดขององค์การธุรกิจ ปรัชญาการบริหารงานองค์การ โครงสร้างขององค์การธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ และมิติความเป็นผู้ประกอบ และด้านโครงสร้างองค์การนั้น หากโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดโครงสร้างที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Henry Mintzbert มีการแบ่งงานทั้งแนวตั้งและแนวนอนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนด้ายความระมัดระวัง เพื่อให้โครงสร้างของธุรกิจมีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ หน้าที่ และเอื้อต่อการบริหารงานของธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเกิดจากภูมิหลังของบุคคลในองค์ ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต้องดำเนินการอย่างมีหลักการและเป็นขั้นตอน ส่วนการเน้นวัฒนธรรมองค์การให้มีลักษณะใด อยู่กับความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การอาจมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป และวัฒนธรรมองค์การ สะท้อนจาก วิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่ได้คาดหมายและจินตนาการไว้ เมื่อองค์การพัฒนา

ต่อมา ผู้บริหารรุ่นต่อมาได้พัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งเป็นวัฒนธรรมองค์การนั้น (Stephen P. Robbin, Mary Coulter (2007) อ้างถึงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 30) และธงชัย สันติวงศ์ (2542: 124) ที่กล่าวว่า จุดเด่นของกิจการมีส่วนประกอบที่ขัดเกลาให้บุคลิกภาพขององค์การเด่นและสะท้อนออกมา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร และด้านสื่อสัญลักษณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของเทพพนม เมืองแมน (2529 : 1) ที่กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ช่วยในการคาดคะเนหรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดผลเสีย โดยการสร้างรูปแบบของการดำเนินงานตลอดจนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาวะที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคคลและของกลุ่ม เช่น ความสามารถ ความต้องการ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์การ อันได้แก่ เป้าหมาย หน้าที่และเทคโนโลยี รูปแบบเฉพาะที่องค์การได้พัฒนาขึ้น อาจเรียกได้ว่า "บุคลิกภาพ" เฉพาะอย่าง ซึ่งมีผลผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์การ ดังนั้น พฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับ คือพฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior) พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) และพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) จึงมีความสำคัญไม่สามารถพิจารณาแยกจากกันได้

เมื่อพิจารณาปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 4 ด้าน พบว่าพนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ มีการกำหนดปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์) ($\overline{X}$ = 3.80) สูงที่สุด ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.76) ความคิดเห็นด้านโครงสร้างการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.59) และความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\overline{X}$ = 3.48) ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ และบุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การทั้ง 4 ด้าน เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ และมีความสัมพันธ์ตรงกันในกลุ่มของปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้วยกัน และมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพองค์การ เนื่องจากปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การเป็นโครงสร้างของบุคลิกภาพองค์การในแต่ละแบบ ทั้งนี้หากขาดปัจจัยบ่งชี้ตัวใดตัวหนึ่งย่อมทำให้องค์การอ่อนแอ และไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจของตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มีอำนาจหน้าที่มาจากการออกคำสั่ง ควบคุมแบบผู้นำทางธุรกิจ การทำงานมุ่งเน้นความพร้อมรับการตรวจสอบมาก พนักงานมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบน้อย เนื่องจากการสื่อสารเป็นการสื่อสาร

จากการออกคำสั่งทางเดียว เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกลุ่ม ความร่วมมือจึงเกิดจากผลประโยชน์ที่จะได้รับ

บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ เป็นบุคลิกภาพองค์การ ที่มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ เน้นความประหยัด การปฏิบัติตาม ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ที่ได้มาจากการบังคับบัญชาตามสายงาน

บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์ เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มีการกระจายอำนาจ ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ บุคลากรมีความพร้อมรับการตรวจสอบและมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบเป็นอย่างมาก เปิดโอกาสและให้อิสระด้านการสื่อสารทั้งระดับกลุ่มและระดับองค์การ ทำให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ส่วนบุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง และบุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ ไม่สัมพันธ์กับปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ เนื่องจาก

บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มีการตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น มีความพร้อมรับการตรวจสอบที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารมาจากการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้มีความสัมพันธ์น้อย และความร่วมมือในการทำงานเกิดจาการปฏิบัติงานตามคำสั่งเท่านั้น

บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ เป็นบุคลิกภาพองค์การที่บุคลากรมีความรู้สึกไร้อำนาจในการทำงาน เกิดความกดดันในการทำงาน ทำให้บุคลากรต้องมีความพร้อมรับการตรวจสอบเป็นอย่างมาก โดยมุ่งให้บุคลากรมีความสำนึกรับผิดชอบมาก เกิดความไม่สอดคล้องในการติดต่อสื่อสารทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ไม่เกิดเครือข่ายในความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ เกิดความขัดแย้ง ไม่ลงรอย แต่ไม่ได้รับการดูจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบุคลิกภาพองค์การทั้ง 2 แบบเป็นบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์ (Eli Sopow, 2007 : 36)

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการเด่นกว่าแบบอื่น เนื่องจากการบริหารงานของบริษัทฯ มีพื้นฐานการจัดตั้ง โครงสร้างองค์การ การควบคุมโดยบุคลากรจากภาคราชการ ทำให้บริษัทฯ มีลักษณะบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการสืบทอดมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพ

องค์การเน้นแบบราชการนั้น มีข้อดีหลายประการ คือ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ แต่เนื่องจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธุรกิจสายการบิน และเป็นสายการบินแห่งชาติ กำลังเผชิญกับการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลก การเปลี่ยนแปลง และวิกฤตการณ์ยุคโลกาภิวัตน์ที่ทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง หากบริษัทฯ ยังคงรูปแบบบุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ ในลักษณะการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ตามลำดับชั้นและบทบาท จะทำให้ประสบปัญหาการแข่งขัน โดยไม่สามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ จึงควรมีการปรับปรุงและส่งเสริมบุคลิกภาพองค์การที่เหมาะสมกับธุรกิจสายการบิน ดังนี้

1. ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ ดังนี้

ด้านทิศทางขององค์การ ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์การแข่งขัน สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งอาจให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ มากขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหา อุปสรรค์ ข้อขัดข้องของการปฏิบัติงาน หากมีการยอมรับในข้อมูลและร่วมมือกันในการวางแนวนโยบายย่อมเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ต่อไป

โครงสร้างการบริหาร ควรพิจารณาและให้ความสำคัญในการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจที่ต้องการความคล่องตัวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ดีขึ้น

ด้านวัฒนธรรมองค์การ บริษัทฯ ให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง หากบริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และบริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค) ทั้งนี้ หากบริษัทฯ มีความโปร่งใสในการบริหารย่อมทำให้พนักงานมีความภักดีต่อบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น

ด้านพฤติกรรมองค์การ บริษัทฯ ให้ความสำคัญในปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การด้านพฤติกรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น ควรพิจารณาการจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ในบางหน่วยงานที่ยังมีความต้องการในด้านอยู่เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติกับบริษัทฯ นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร 2 ทางจะทำให้บริษัทฯ ได้รับข้อมูลเพื่อการพัฒนาบริษัทฯ เพิ่มขึ้น

2. ด้านบุคลิกภาพองค์การ

จากการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัทฯ จึงต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงควรให้ความสำคัญในการสร้าง Competency ที่พนักงานสามารถปฏิบัติได้จริง ลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจาก หากบริษัทฯ มีการดำเนินการมั่นคงและเกิดตัวแบบที่พอดีเหมาะสม (A Fit Model) ทำให้สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ย่อมสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ ควรวางตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์การอย่างชัดเจน ในการดำเนินการนั้น บริษัทฯ สามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของบริษัทฯ ที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ พันธกิจ นวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะใช้เป็นตัวชี้วัดในการแข่งขันได้

ในการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจอีกด้านนั้น บริษัทฯ ควรจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management :KM) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาเหมาะสม เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากร หรือเอกสารมาพัฒนา ให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพได้อย่างยั่นยืน โดยก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน การนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งการจัดการความรู้ที่ใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายความเป็นหมู่คณะ เกิดการเอื้ออาทรระหว่างบุคลากรในการทำงาน ทั้งนี้ การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องส่งเสริมและพัฒนาให้มีบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย ทั้งนี้ ควรให้ความสำคัญในความคิดเห็น และเปิดกว้างให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูลในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ในช่องทางสื่อสารของบริษัทฯ หากพบว่าข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลใดที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ จึงนำข้อมูลมาพิจารณาปรับใช้ เพื่อให้บริษัทฯ ได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น ต่อไป

นอกจากนี้บริษัทฯ ควรส่งเสริมวิธีคิดเชิงระบบเกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการพิจารณาใช้กับบริษัทฯ อย่างชัดเจน ซึ่งระบบการจัดการการคิดเชิงระบบในองค์การก่อให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน เนื่องจากองค์การหรือบริษัทฯ ประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โดยทั้งหมดนี้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดเชิงระบบจะไม่มองเฉพาะฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาองค์การ ฝ่ายขาย ฝ่ายช่าง หรือฝ่ายบัญชี เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในทุกๆ ด้านทั้งระบบ

ส่วนด้านการทำงานเป็นทีมนั้น บริษัทฯ ให้ความสำคัญมาอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว เนื่องจากบริษัทฯ เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นวิธีการที่จะนำให้บริษัทฯ ดำเนินกิจการไปอย่างมั่นคงต่อไป ซึ่งกิจกรรมที่บริษัทฯ จัดให้พนักงานได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม จะช่วยในการสร้างทัศนคติที่ดีและพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการสื่อสาร การประสานงาน มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และความร่วมแรงร่วมใจกัน อันเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Team Work) ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นต้องร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ปฏิบัติตามข้อตกลงของทีมและช่วยเหลือสมาชิกซึ่งกันและกัน สามารถประสานการทำงานร่วมกันของทีมให้สอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และต้องสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการทำงานได้

ทั้งนี้ บริษัทฯ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลยหากไม่มีการประเมินผลและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติการเพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ โดยบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้ในรูปแบบของการทำ benchmarking ซึ่งเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ รู้จักตัวเองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ อีกทั้งเป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาของบริษัทฯ ในอนาคต โดยบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานภายในบริษัทฯ ทำการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อให้ทราบจุดอ่อนของบริษัทฯ เอง ความแตกต่างของในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถพัฒนาให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งขัน และเนื่องจากบริษัทฯ เป็นธุรกิจให้บริการ บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริการเป็นการเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการมากที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพองค์การของธุรกิจสายการบินที่เหมาะสมว่า ธุรกิจสายการบินควรมีบุคลิกภาพองค์การแบบใด และความต้องการหรือความพึงพอใจของพนักงานว่ามีความต้องการหรือความพึงพอใจให้องค์การมีบุคลิกภาพอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์การ กำหนดโครงสร้างการบริหาร กำหนดวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การที่เหมาะสม ในการพัฒนาบุคลิกภาพองค์การต่อไป และศึกษาปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การซึ่งมีผลต่อบุคลิกภาพองค์การ และสร้างความมั่นคงให้องค์การต่อไป

เนื่องจากการศึกษาผู้วิจัยใช้ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การเพียง 4 ด้านเท่านั้น ในทางปฏิบัติยังมีปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาว่ามีปัจจัยใดอีกที่มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพอค์การ และเนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันเป็นธุรกิจในโลกโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงย่อมมีต่อกระทบต่อปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ และบุคลิกภาพองค์การด้วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมล กาญจนสิทธิ์ (2546) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทการบินไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

กริช สืบสนธิ์ (2537) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิ่งพร ทองใบ (2549) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) "พฤติกรรมส่วนบุคคลและกลุ่มในองค์กร" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 หน้า 343 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เชาว์ โรจนแสง (2544) *"การจัดการทรัพยากรมนุษย์"* ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาการจัดการ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2548) *การจัดการ* กรุงเทพมหานคร ส.เอเซียเพรส (1989)

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2545) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* ค้นจาก http://www.geocities.com/mpa16_nida/taweesak603.doc

ทางลัดสู่การสร้างภาพลักษณ์ ค้นจาก http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article24.pdf

เทพพนม เมืองแมน (2529) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2548) *"การจัดโครงสร้างองค์การ"* ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและการจัดการงานบุคคล* หน่วยที่ 3 หน้า 123-124 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ (2542) *องค์การกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

_____. (2548) *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง

_____. ค้นจาก http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article2005june03p14.htm

ธนชัย ยมจินดา (2549) "การวางแผน" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 81 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

_____. (2549) "การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 3 หน้า 114 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2550) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร วี.อินเตอร์ พริ้นท์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2545) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* ค้นจาก www.geocities.com/terdtoon_nida4/tape620_nissadarnk010345.doc

บุคลิกภาพ ค้นจาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality.htm

_____. (Personality) ความหมายของบุคลิกภาพ ค้นจาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Self/Physical/Personality_13.php

ปฏิบัติการแปลงโฉมองค์กร จุดเปลี่ยนวัฒนธรรม ค้นจาก http://esdg.excise.go.th/articles/Change3.htm

ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ค้นจาก http://www.thaiair.com

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2546) "องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization)" *วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด*

พิบูล ทีปะปาล (2550) *พฤติกรรมองค์การ สมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์

รดี ธนารักษ์ *Corporate Branding : การตลาดที่มากกว่าการขายสินค้า* ค้นจาก http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article24.pdf

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2549) "องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 28-29 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

_____. (2549) "การจัดโครงสร้างองค์การ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 3 หน้า 156-199 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันชัย มีชาติ (2548) *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร อินโฟกราฟิกส์

_____. และคณะ (2546) *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร อินโฟกราฟิกส์

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2542) *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

_____. และคณะ ฉบับมาตรฐาน และปรับปรุงใหม่ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2544) "*แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ*" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาการจัดการ

_____. (2544) *"การจัดองค์การ"* ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาการจัดการ

สมยศ นาวีการ (2538) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร นำอักษรการพิมพ์

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ(. 2540.) *"วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์"* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟร์เพซ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544). *วัฒนธรรมองค์การ* ค้นจาก http://suthep.ricr.ac.th/mgnt1.doc

_____. (2545) *แบบตรวจวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำของมายเออร์-บริกส์* ค้นจาก http://suthep.ricr.ac.th/leader17.doc

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

องค์กรการเรียนรู้ ค้นจาก http://www.ocsb.go.th/showcontent.asp?head_d=20&id=66

อังคณา มีเหลือ (2550) "บุคลิกภาพองค์กรเพื่อการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท โดนัลด์สัน (ประเทศไทย) จำกัด" สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Companies Are People, Too (2546) ค้นจาก http://www.gotomanager.com/news/ details.aspx?id=8313.

Daft R.L. (2002) *The leadership experience (second edition)* Forth worth, TX : Harcourt college publishers.

Milton, R. (1972) *Beliefs Attitudes and Value* San Francisco : Jessey-Bass In c., Publishers

Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). Organizational behavior : Managing people and organizations. Boston : Houghton Mifflin.

Sopow Eli (2007) *Corporate Personality Disorder Surviving & Saving Sick Organizations* United States of America.

Sopow Eli (2007) *Diagnostic strategic communications* ค้นจาก http://www.cprsvancouver.com/Professional_development/ppt/strategic_connectivity.ppt.

Sandra S. Fekete with Lee Anna Keith (2003) *Companies are People Too: Discover, Develop & Grow Your Organization's True Personality* John Wiley & Sons, Canada.

Steve Roberts ค้นจาก http://microship.com/blog/2005/05/corporate-personalities.html.

ภาคผนวก ก

ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วันที่ 24 สิงหาคม 2502 การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้นโดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ และดำเนินการจดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัดเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

วันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และถือเป็นการยกเลิกสัญญาร่วมทุน ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดย บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับบริษัทสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุน 2 ล้านบาท บริษัทเดินอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมามีการเพิ่มทุนอย่างเป็นขั้นตอนตลอดมา

พ.ศ. 2520 บริษัท เดินอากาศไทย ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติคณะรัฐมนตรี และมอบโอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และมี บริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้น

วันที่ 1 เมษายน 2531 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศดำเนินการ โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัทฯ เป็นผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้น บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินแห่งชาติที่รับผิดชอบกิจการ การบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศ และเส้นทางบินภายในประเทศทั้งหมด

วันที่ 25 มิถุนายน 2534 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ โดยคณะรัฐมนตรี มีมติให้ดำเนินการดังนี้

1. นำบริษัท ฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,000 ล้านบาท โดยนำหุ้นเพิ่มทุนส่วนแรกจำนวน 100ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ออกจัดสรรก่อน
3. ให้จัดหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 5 ล้านหุ้น ขายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ

ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

4. จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลืออีกจำนวน 95 ล้านหุ้น เสนอขายประชาชนทั่วไป

ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทย มีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการให้ประชาชนและพนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย บริษัทฯ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้ทำการแปลงกำไรสะสมให้เป็นหุ้นเพิ่มทุน

วันที่ 20 พฤษภาคม 2537 บริษัท การบินไทย จำกัด จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ตามทะเบียนเลขที่ 62/2503 ทำให้บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนเป็น 13,000 ล้านบาท และทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนใหม่ รวมเป็นทุนจดทะเบียน 16,000 ล้านบาท เป็นทุนชำระแล้ว 14,000 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลัง ถือหุ้นร้อยละ 79.5 และธนาคารออมสินถือหุ้นร้อยละ 13.4 อีกร้อยละ 7.1 กระจายสู่นักลงทุนทั่วไป ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งพนักงานของบริษัทฯ

วันที่ 20-21 พฤศจิกายน 2546 บริษัทฯ ขายหุ้นสามัญแก่ประชาชนทั่วไป ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 วันที่ 20 สิงหาคม 2545 และวันที่ 16 กันยายน 2546 โดยหุ้นที่เสนอดังกล่าว เป็นหุ้นเพิ่มทุน 285,000,000 หุ้น และหุ้นเดิมของกระทรวงการคลัง 157,750,000 หุ้น เงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้นครั้งนี้ บริษัทฯ จะนำไปใช้ในการลงทุนในโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน และเป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ

กันยายน 2547 บริษัทฯ จำหน่ายหุ้นให้กับพนักงาน ภายใต้โครงการจัดสรรหลักทรัพย์ให้พนักงาน (Employee Securities Option Plan/ESOP) โดยบริษัทฯ ยังคงจำหน่ายหุ้นให้กับพนักงานที่ถือใบสำคัญแสดงสิทธิในการซื้อหุ้นภายใต้โครงการดังกล่าวจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการในเดือนเมษายน 2549

ที่ตั้งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานใหญ่ (Head Office) 89 ถนนวิภาวดี-รังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ : 02-545-1000

e-mail addessed :www.thaiairways.com, www.thaiairways.co.th

สัญลักษณ์การบินไทย

2503-2518 2518-2548 2548-ปัจจุบัน

สัญลักษณ์ของการบินไทยเกิดจากการนำแนวความคิด และลวดลายอันอ่อนช้อยงดงามทางด้านศิลปะไทย มาผสมผสานสร้างรูปแบบ เพื่อสื่อความหมายภาพลักษณ์ของความเป็นไทยได้อย่างเด่นชัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 สัญลักษณ์ของการบินไทย เริ่มต้นที่รูปลักษณ์ของตัวละครรำ (The Dancing Man) เรื่อยมา

พ.ศ. 2518 มีการขยายเส้นทางไปสู่ภูมิภาค จึงมีการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์มาเป็นรูปลักษณ์ที่เห็นในปัจจุบัน คือ ลายเส้นอันมีส่วนคล้ายคลึงกับกลีบดอกรัก ซึ่งถือว่าเป็นดอกไม้ที่งดงาม และใบเสมา ซึ่งเป็นศาสนวัตถุของชาติที่สำคัญ และพบเห็นได้เป็นประจำ โดยใช้สีที่มีความหมายและเป็นสีประจำบริษัทฯ คือ สีม่วง สีเหลืองทอง และสีชมพู

พ.ศ. 2548 เปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ของการบินไทยได้ถูกปรับเปลี่ยนให้มีชีวิตชีวามากขึ้น โดยเน้นสีที่เด่นชัด แต่ขณะเดียวกันยังคงอยู่ในโทนสีเดิม ที่สื่อความหมายของบริษัทฯ และเป็นองค์ประกอบของคุณสมบัติในความเป็นไทย นั่นคือ

สีม่วง ซึ่งแสดงถึง ความสดใหม่ ทันสมัย และยังเป็นสีของดอกกล้วยไม้

สีเหลืองทอง สื่อความหมายของศิลปะไทย ได้รับอิทธิพลมาจากศาสนา ความระยิบระยับของสีทองตามวัดวาอาราม

สีชมพูสด ที่พบเห็นจากลายผ้าไหมไทย พร้อมด้วยชื่อไทย (THAI) ที่ติดกับสัญลักษณ์ใช้ตัวอักษรพิเศษ ที่ทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับการบินไทยโดยเฉพาะ อ่อนช้อยและแสดงถึงความเป็นไทย

โดยปรับตัวอักษรเป็นแบบตัวพิมพ์ใหญ่เท่ากันทั้งหมด เพื่อแสดงความแข็งแกร่ง และมั่นคงของบริษัทฯ

วิสัยทัศน์ (Vision)

"เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย"

The First Choice Carrier with Touches of Thai

Brand Value

"SMOOTH AS SILK" หรือ "การบินไทย บริการไทย จากใจ"

ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย ภารกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคม ดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจ ในเรื่องความปลอดภัย สะดวกสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น
- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน เพื่อจูงใจให้เรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ
- มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

คุณค่าหลัก (Core Value)

คุณค่าหลักที่ทำให้มีชัยชนะคู่แข่งขันอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนจะต้องร่วมกันรักษาไว้โดยคำนึงถึงและนำมาใช้ในทุกกระบวนการ คือ

"ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ผสมผสานกับความสุภาพอ่อนโยน โอบอ้อมอารี และยิ้มแย้มแจ่มใส ตามวัฒนธรรมไทย อันจะนำไปสู่ความประทับใจของลูกค้า"

นโยบายของบริษัทฯ

ดำเนินงานในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของประเทศไทย ในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ ทั้งในรูปเงินบาท และเงินตราต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังดำเนินการส่งเสริมพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ให้มีทักษะ และวิชาชีพที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ในการบินพาณิชย์ของโลก ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของประเทศไทย สู่สายตาชาวโลกอย่างต่อเนื่อง

จรรยาบรรณของบริษัทฯ

ดำเนินงานหรือประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและจริยธรรม ตลอดจนปกป้องรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของบริษัทฯ และตระหนักในคุณค่าของพนักงาน โดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นตัวแทนของบริษัทฯ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุนความสำเร็จของบริษัทฯ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติต่างๆ เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งกำหนดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ดังนี้

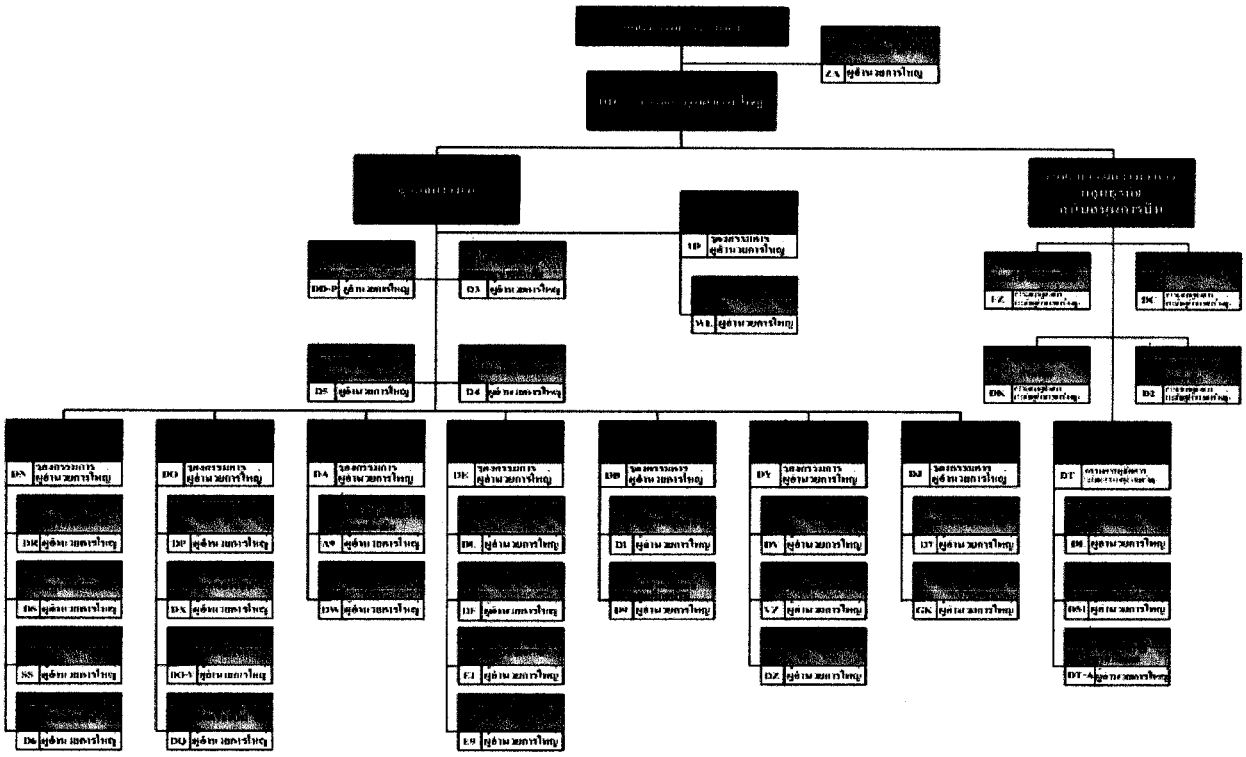
1. ปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าทุกคน

2. ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง โดยวางตัวเป็นกลางเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

3. ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม

4. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2544 ได้ปรับโครงสร้างองค์กร โดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลักและหน่วยธุรกิจ ดังนี้



ธุรกิจการบิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นกิจการหลัก ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสาร และการบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำใน เส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาดังนี้

สำนักเลขานุการบริษัทฯ (Corporate Secretariat, Thai Airways International Public Company Limited)

มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหารและปฏิบัติการทั้งปวงของสำนักเลขานุการบริษัทฯ ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติเงินให้เป็นไปตามระเบียบ บริษัทฯว่าด้วยอำนาจการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงาน อื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายการพาณิชย์ (Commercial Department)

มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบายควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหารและปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายการพาณิชย์ ทั้งด้านการพัฒนา การระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายปฏิบัติการ (Operations Department)

มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหารและปฏิบัติการ ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารคงวามเสี่ยงการควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายบริหารทั่วไป (Corporate General Administration Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ควบคุม ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหารและปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายบริหารทั่วไป ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายการเงินและการบัญชี (Finance and Accounting Department)

มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหารปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายการเงินและการบัญชี ทั้งด้านการพัฒนาการวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบ

บริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department and Management Department)

มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับดูแล อำนวยการและรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายวางแผนและงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Corporate Planning and Information Technology Services Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการและรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายวางแผนและงานบริการเทคโนโลยี ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายรักษามาตรฐานและบริหารความเสี่ยง (Standard Assurance and Risk Management Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการและรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายรักษามาตรฐานและบริหารความเสี่ยง ทั้ง

ด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

กิจการหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการขนส่ง

กิจการที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการขนส่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขนส่งทางอากาศ ซึ่งต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ทำให้เกิดความเชื่อถือและความมั่นใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งมีรายละเอียดการให้บริการต่างๆ ดังนี้

ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการและรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Support Equipment Services Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการและรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ (Cargo and Mail Commercial Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกบริษัท และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายครัวการบิน (Catering Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของ ฝ่ายครัวการบิน ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ฝ่ายช่าง (Technical Department)

มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนวยการ และรับผิดชอบในการบริหาร และปฏิบัติการทั้งปวงของฝ่ายช่าง ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงินให้เป็นไปตามระเบียบบริษัท ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทที่เกี่ยวข้องการเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกบริษัท และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท

กิจการสนับสนุนการขนส่ง

กิจการดังกล่าวเป็นกิจการที่ดำเนินการเพื่อจุดประสงค์ในการส่งเสริมการตลาด ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร โดยผู้โดยสารสามารถหรือซื้อบริการเพิ่มเติมตามความต้องการ ซึ่งประกอบด้วย บริการอำนวยการบิน (Dispatch Services) ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของเส้นทางบิน ลักษณะอากาศ เพื่อให้เครื่องบินสามารถไปถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sale on Board) การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop)

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ณ วันที่ 30 กันยายน 2550 มีพนักงานจำนวน 26,897 คน ประกอบด้วย พนักงานประจำหน่วยงาน พนักงานปฏิบัติการภาคพื้น พนักงานฝ่ายช่าง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และนักบิน ซึ่งพนักงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพในทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ บุคลากรหรือพนักงานจึงเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของบริษัทฯ ที่จะพาไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยมุ่งเน้น วัฒนธรรมการทำงานแบบ THAI (THAI Spirit) ซึ่งทำให้ลูกค้าของการบินไทยเกิดความประทับใจทุกครั้งที่ได้มาใช้บริการ หรือมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานการบินไทย

THAI (THAI Spirit เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมเป็นหนึ่งและมาจากแนวความคิด 4 คำ คือ Team, Happiness, Awakening และ Inspiration ดังนี้

T = Teamwork ทัศนคติในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความสามัคคีและประสานใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งทัศนคติในการทำงานร่วมกันเป็นทีมคือพื้นฐานสำคัญในการสร้าง Competitive Advantage ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

H= Happiness การมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดีของพนักงาน รวมทั้งการที่พนักงานทุกคนมีความรักในองค์กร และมีความสุขในการทำงานกับองค์กร เนื่องจากการมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดีของพนักงาน รวมทั้งพนักงานมีความรักและมีความสุขในการทำงานต่อองค์กร จะทำให้ประสิทธิภาพในการให้บริการตามมา

A= Awakening ความตื่นตัว กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น รวมทั้งสามารถพัฒนากระบวนการทำงาน บริการ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ไม่มีที่สิ้นสุด

I= Inspiration แรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดจากการที่พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดความรักในงาน และเกิดกาทุ่มเทเพื่อให้การบินไทยประสบความสำเร็จ

เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญในเรื่องการบริการและความปลอดภัยในการเดินทางของผู้โดยสาร บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกหัดนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมาก เพื่อให้มีนักบินและพนักงานต้อนรับที่มีคุณภาพในจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ความรับผิดชอบในงานส่วนนี้เป็นของฝ่ายพัฒนาบุคลากรการบิน โดยขยายความร่วมมือไปยังองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีขยายขอบข่ายความรู้ให้กว้างขวางและสามารถสร้างสรรค์บุคลากรที่มีคุณภาพ ให้ความร่วมมือกับสถาบันการบินพลเรือนจัดฝึกอบรมนักบินหลักสูตรใหม่ในโครงการ Airline Transition Training (ATT) เพื่อผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบิน ในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ เข้ามาช่วยทำการบินมากขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเป้าหมายจะผลิตนักบินประมาณปีละ 60 คน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฝูงบินและทดแทนจำนวนนักบินที่ลดลงตามวาระและ เพื่อรักษามาตรฐานการฝึกอบรมพนักงานของศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ บริษัทฯ มีเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) 5 เครื่อง และเครื่องฝึกการทำ Procedure การบิน (Flight Training Device หรือ FTD) สำหรับการฝึกนักบินของบริษัทฯ ทั้งหมด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ให้สายการบินในประเทศและต่างประเทศมาเช่าทำการฝึก และให้เช่าเครื่องฝึกจำลองเหตุการณ์ฉุกเฉิน ที่อาจเกิดขึ้นได้ในห้องโดยสารบนเครื่องบิน (Cabin Emergency Evacuation Trainer หรือ CEET) ให้กับสายการบินในประเทศและต่างประเทศในส่วนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทุกคนจะต้องผ่านการฝึกฝนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นเวลา 13 สัปดาห์ และทดลองงานบริการบนเครื่องบิน 6 เดือน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการให้บริการอย่างสุภาพอ่อนน้อมและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสาร

ลักษณะลูกค้า

แบ่งลักษณะลูกค้าตามการใช้บริการได้ดังนี้

1. ผู้โดยสารที่มีความต้องการเดินทางโดยเครื่องบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ที่เป็นการเดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจและการท่องเที่ยว ทั้งที่เป็นคนไทยและชาวต่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้ใช้ระบบการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย (Agency) กระจายตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกเป็น

ช่องทางในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทฯ ในแต่ละประเทศจะมีตัวแทนจำหน่ายเป็นจำนวนมากและในแต่ละตัวแทนจำหน่ายยังมีเครือข่าย (Net Work) ที่ครอบคลุมพื้นที่หลายประเทศ

2. ผู้ที่ต้องการนำสินค้าเข้าหรือส่งสินค้าออกโดยใช้บริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งรวมทั้งไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศ (Air Mail)

3. ลูกค้าสายการบินที่ใช้บริการกิจการสนับสนุนการขนส่งที่ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ผู้โดยสารชั้นประหยัดซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวยังคงเป็นลูกค้าเป้าหมายหลักบริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาและให้ความสำคัญกับลูกค้าชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากศักยภาพการผลิตที่มีอยู่อย่างสูงสุดและเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ สำหรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ นอกจากใช้พื้นที่ระวางบรรทุกจากเที่ยวบินโดยสารแล้ว ช่วงที่มีความต้องการขนส่งสินค้าสูง บริษัทฯ ได้ดำเนินการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินบรรทุกสินค้า โดยใช้พื้นที่ระวางบรรทุกจากเครื่องบินบรรทุกสินค้าของสายการบินอื่นในลักษณะ TRIP Lease และ Joint Operation โดยลูกค้าเป้าหมายหลักในการขนส่งสินค้าทางอากาศ คือ กลุ่มธุรกิจการส่งออก

การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่ายบัตรโดยสาร

บริษัทฯ จำหน่ายบัตรโดยสารและสำรองที่นั่งผ่านช่องทางการจำหน่ายดังต่อไปนี้

1. สำนักงานขายของบริษัทฯ ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ตามเมืองสำคัญในทุกภูมิภาคทั่วโลกเพื่อทำหน้าที่ขายบัตรโดยสารและระวางบรรทุกสินค้า สำรองที่นั่ง และให้บริการความสะดวกแก่ผู้โดยสาร ลูกค้าขนส่งสินค้า ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร ตัวแทนการจำหน่ายระวางบรรทุกสินค้า และผู้ที่ต้องการติดต่อกับบริษัทฯ ในเรื่องต่างๆ

2. ตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก ตัวแทนจำหน่ายเหล่านี้จะเป็นผู้ออกบัตรโดยสาร และทำหน้าที่สำรองที่นั่งบริษัทฯ ได้ใช้ระบบการสำรองที่นั่งแบบเบ็ดเสร็จ (Global Distribution System) เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างบริษัทฯ สำนักงานขายของบริษัทฯ และตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก เพื่ออำนวยความสะดวก ในการสำรองที่นั่งและการออกบัตรโดยสารให้แก่ลูกค้า โดยบริษัทฯ เป็นสมาชิกระบบสำรองที่นั่งชั้นนำทุกระบบ ซึ่งครอบคลุมช่องทางการจัดจำหน่ายทั่วโลก คือ ระบบ AMADEUS, ABACUS, AXESS, GALILEO, INFINI, SABRE, TOPAS และ WORLDSPAN นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบ Internet ตั้งแต่ปี 2543

2.1 ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร จะเป็นผู้จำหน่ายและออกบัตรโดยสารตามราคาค่าโดยสารที่บริษัทฯ กำหนดโดยตัวแทนจำหน่ายจะได้รับค่าส่วนแบ่งตามจำนวนบัตร โดยสารที่ขายให้ผู้โดยสาร ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นไปตามแนวโน้มของตลาด บริษัทฯ กำลังมุ่งจำหน่ายบัตรโดยสารให้แก่ตัวแทนที่ราคาสุทธิโดยไม่ต้องมีค่าส่วนแบ่งและให้ตัวแทนกำหนดราคาค่าบัตรโดยสารตามสภาวะตลาด ในการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย แยกเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศและในประเทศโดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

2.1.1 ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศ ตัวแทนดังกล่าวต้องเป็นสมาชิกของ IATA (International Air Transport Association) และต้องผ่านเกณฑ์ของ IATA กำหนด แล้วจะส่งฝ่ายการพาณิชย์พิจารณาเพื่อเสนอให้บริษัทฯ แต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย

2.1.2 ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารในประเทศ ฝ่ายการพาณิชย์จะพิจารณาขีดความสามารถของตัวแทน สถานที่ตั้ง ความพร้อมของบุคลากร ฐานะการเงิน แล้วเสนอบริษัทฯ แต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร

2.2 ตัวแทนจำหน่ายระวางบรรทุกสินค้าจะทำหน้าที่ขายระวางบรรทุกให้แก่ผู้ที่ต้องการส่งสินค้าในอัตราค่าบรรทุกที่บริษัทฯกำหนดโดยผลตอบแทนของตัวแทนจะได้รับในรูป Commission ฝ่ายขายระวางบรรทุกสินค้าจะเป็นผู้พิจารณาถึงขีดความสามารถในการทำธุรกิจร่วมกับยอดขาย ขนาดของตัวแทนตลอดจนความมั่นคงทางด้านการเงิน แล้วเสนอบริษัทฯ แต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่าย

3. ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ โดยเรียกว่าบริการ Royal e-Service บริษัทฯ ดำเนินการระบบสำรองที่นั่งผ่านทางอินเตอร์เน็ต (e-Booking) ผู้โดยสารสามารถทำการจองที่นั่งด้วยตนเองและตรวจสอบราคาค่าโดยสารผ่านทางเว็บไซต์หลักของบริษัทฯ นอกจากนี้ ยังได้ขยายเครือข่ายการจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านทางระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ticket) สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศทุกเที่ยวบิน และสำหรับเที่ยวบินระหว่างกรุงเทพฯ กับ โอ๊คแลนด์ บริสเบน แฟรงก์เฟิร์ต ฮ่องกง ลอนดอน เมลเบิร์น เพิร์ท ซิดนีย์ ไทเป และโตเกียว บริษัทฯ ได้เริ่มออกบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ticket) ผ่านทางเว็บไซต์หลักของบริษัทฯ ในเดือนตุลาคม 2545

บริษัทฯ ติดตั้งเครื่องบริการผู้โดยสารอัตโนมัติ (Self-Service Kiosks) ภายใต้บริการ Royal e-Service เพื่อให้ผู้โดยสารพบกับการเดินทางที่ผ่อนคลายมากขึ้น และความรวดเร็วในขั้นตอนตรวจเช็คเอกสารเดินทาง โดยบริการ Royal e-Service ให้ทางเลือกผู้โดยสาร 2 ทางเลือก คือ ผู้โดยสารสามารถซื้อบัตรโดยสารและทำการตรวจเช็คเอกสารเดินทางด้วยตนเอง หรือเฉพาะ

ตรวจเช็คเอกสารเดินทางด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว โดยซอฟแวร์ของ Royal e-Service ได้จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ใช้งานได้ง่ายและมีคำสั่งทั้ง 2 ภาษา (ไทยและอังกฤษ) ผู้โดยสารที่ยังไม่มีบัตรโดยสารสามารถเลือกเส้นทางที่เปิดให้บริการเที่ยวบิน ที่นั่ง ราคา รวมถึงยืนยันการจองที่นั่งและซื้อบัตรโดยสารได้ด้วยตนเอง โดยชำระเงินผ่านบัตรเครดิต ซึ่งข้อมูลจะถูกส่งไปยังธนาคาร เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบอนุมัติก่อนจะถึงขั้นตอนตรวจเช็คเอกสารเดินทาง โดยเมื่อธนาคารอนุมัติแล้ว ผู้โดยสารจะได้รับใบเสร็จรับเงินและบัตรผ่านขึ้นเครื่อง (Boarding Pass)

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายประทวน สุขสม รองผู้อำนวยการใหญ่ สังกัดสายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป
2. นายดลใจ ฐปะเตมีย์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานประชุม
3. นางดวงใจ กิติสิน ผู้จัดการกองบริหารเอกสารและข้อมูลงานประชุม

ที่ ศธ 0522.17/ บ 240

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
นนทบุรี 11120

4 เมษายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยใหญ่ สังกัดสายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป
(คุณ ประทวน สุขสม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิยานิพนธ์ เรื่อ " บุคลิกภาพองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวบข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

ขาสาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 0-25048182,8184
โทรสาร 0-2503-3612

ที่ ศธ 0522.17/ บ 240

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
นนทบุรี 11120

4 เมษายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานประชุม
(คุณ ดลใจ ฐปะเตมีย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิยานิพนธ์ เรื่อ " บุคลิกภาพองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวบข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

ขาสาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 0-25048182,8184
โทรสาร 0-2503-3612

ที่ ศธ 0522.17/ บ 240

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
นนทบุรี 11120

4 เมษายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการกองบริหารเอกสารและข้อมูลงานประชุม
(คุณ ดวงใจ กิติสิน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิยานิพนธ์ เรื่อ " บุคลิกภาพองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวบข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

ขาสาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 0-25048182,8184
โทรสาร 0-2503-3612

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง บุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านบุคลิกภาพองค์การโดยรวม เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ สำนักงานดอนเมือง และสำนักงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดนำไปใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเท่านั้น

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน จำนวน 50 ข้อ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 บุคลิกภาพองค์การ จำนวน 25 ข้อ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือตามความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยไม่ต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ท่านตอบจะถือเป็นความลับ และไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อท่าน

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างยิ่ง

(นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น)

นักศึกษาบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง บุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาเอก ☐ ปริญญาโท/เทียบเท่า
☐ ปริญญาตรี/เทียบเท่า ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

☐ 16 ปีขึ้นไป ☐ 10–15 ปี
☐ 5-9 ปี ☐ 1-4 ปี
☐ น้อยกว่า 1 ปี

4. ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ☐ ผู้จัดการแผนก/เทียบเท่า
☐ ผู้จัดการกอง/เทียบเท่า ☐ หัวหน้างาน
☐ ปฏิบัติการ

5. สถานที่ปฏิบัติงาน

☐ สำนักงานใหญ่ ☐ ท่าอากาศยานดอนเมือง
☐ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อบริษัทฯ

ลำดับ	ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	ทิศทางขององค์การ (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1.	บริษัทฯ มีการกำหนดแผนหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2.	บริษัทฯ บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้					
3.	บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4.	บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
5.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยอมรับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ					
	โครงสร้างการบริหาร					
6.	บริษัทฯ กำหนดโครงสร้างองค์การ โดยพิจารณา หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
7.	บริษัทฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและมอบหมายงานเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน					
8.	บริษัทฯ กำหนดอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน					
9.	บริษัทฯ มีการรายงานและความชัดเจนในการวัดความสำเร็จพร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลา					
10.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน					

ลำดับ	ปัจจัยบ่งชี้บุคลิกภาพองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	วัฒนธรรมองค์การ	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
11.	บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง					
12.	บริษัทฯ ส่งเสริม และปลูกฝังความคิดและการปฏิบัติที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ					
13.	บริษัทฯ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมด้านทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ					
14.	บริษัทฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (คุณธรรม ความยุติธรรม และความเสมอภาค)					
15.	บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
	พฤติกรรมองค์การ					
16.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญและส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี					
17.	มีการจัดสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม					
18.	บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับต่างๆ มีความร่วมมือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
19.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ					
20.	บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์กร

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อบริษัทฯ

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการตั้งรับอย่างหวาดระแวง					
21.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง					
22.	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เท่านั้น ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ					
23.	บริษัทฯ มีการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่และลำดับของการรายงานตามชั้นของการบังคับบัญชา					
24.	เมื่อเกิดปัญหาของบริษัทฯ ที่มิใช่เป็นของหน่วยงานที่ตนสังกัด คนในหน่วยงานส่วนใหญ่จะวางเฉยในลักษณะ “ธุระไม่ใช่”					
25.	บริษัทฯ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในลักษณะ “แก้ไขเมื่อเกิดปัญหามากกว่าป้องกัน”					
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการควบคุมอย่างรอบคอบ					
26.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องผลการดำเนินงานและรายได้ขององค์กรในระยะสั้น					
27.	บริษัทฯ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมโดยการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป					
28.	บริษัทฯ ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
29.	ผู้บริหารมีการควบคุมอย่างรอบคอบ โดยการออกคำสั่งควบคุมอย่างเข้มงวด					
30.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านความพร้อมในการ					

	ตรวจสอบการปฏิบัติงาน มากกว่าด้านการกระจายอำนาจตามสายงาน					
ลำดับ	**บุคลิกภาพองค์กร**	**ระดับความคิดเห็น**				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
	บุคลิกภาพองค์การเน้นแบบราชการ					
31.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยึดถือ กฎ ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
32.	บริษัทฯ ส่งเสริมค่านิยมในเรื่องความประหยัดและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ					
33.	บริษัทฯ จัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งงานกันทำตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นความชำนาญหน้าที่งานเฉพาะด้าน					
34.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ข้อมูล ตัวเลข เป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ					
35.	พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา					
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการสนับสนุนและร่วมมือ					
36.	พนักงานให้ความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บริหารสูงมาก					
37.	ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกัน					
38.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่องานและมีความพร้อมรับผิดจากการตรวจสอบเป็นอย่างมาก					
39.	บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการวัดผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	บุคลิกภาพองค์การเน้นการปรับตัวตามสภาวการณ์					
40.	พนักงานปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศการทำงานตึงเครียด กดดัน และไม่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือในการปฏิบัติงาน					
41.	บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานของความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์					
42.	บริษัทฯ ให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างอิสระ					
43.	พนักงานมีความเชื่อมั่นในอนาคตของบริษัทฯ และเชื่อมั่นว่าจะได้รับการดูแลด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
44.	พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้และกระจายความรู้ในบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำตลอดเวลา					
45.	ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิดกว้าง สื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเป็นแนวทางสร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงาน					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาริณีย์ โพธิ์เย็น
วัน เดือน ปีเกิด	วันพุธที่ 13 กรกฎาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2531
สถานที่ทำงาน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	Administrative Assistant ฝ่ายบริหารงานประชุม